



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

“Diseño de un Plan Estratégico, basado en la Metodología del Balanced Scorecard e Implementación de un sistema para los principales indicadores del área de ventas de una Importadora y Distribuidora de calzado de la ciudad de Guayaquil”

TESINA DE GRADO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

ESPECIALIDAD: CALIDAD DE PROCESOS

Presentado por:

CANDY MELISSA BENAVIDES MEJÍA

EVELYN PRISCILLA LLUMITAXI CANDELARIO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2009

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Dalton Noboa
DIRECTOR DE TESIS



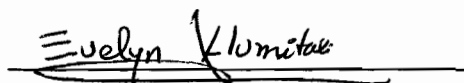
Econ. Julio Aguirre
PRESIDENTE

DECLARACIÓN EXPRESA

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



Candy Benavides Mejía



Evelyn Llumitaxi Candelario

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza para culminar esta etapa de mi vida, a mi madre por cada una de sus oraciones por su sacrificio y esfuerzo, a mi esposo por su amor, comprensión y paciencia, a mi hija, a mis hermanos, a mis abuelitos, a mis tíos, a mis primos, a mis amigos y a todas las personas me han apoyado en los momentos más difíciles de mi vida.

Candy.

A Dios por haberme fortalecido durante toda mi carrera, a mi mamá por su fe incondicional en todo momento, sin ti no lo habría logrado; a mis profesores por la sabiduría transmitida a través de los años, a cada uno de mis amigos quienes con el alto concepto de la amistad me ayudaron en la culminación de este trabajo. Ha sido duro el camino, pero grande la satisfacción al haber logrado este objetivo.

Evelyn

DEDICATORIA

A Dios, fuente permanente de inspiración y fortaleza en mi vida.

A mi madre, Janeth, por su incondicional apoyo.

Al amor de mi vida, mi esposo Edwin, por su amor y comprensión.

A mi bebé preciosa Dewi, el regalo más lindo que Dios me ha dado.

A mis hermanos, Josué y Jordan, a mis abuelitos Abraham y Ernestina a quienes quiero mucho.

Candy.

Con reverencia a Dios, que me ha permitido alcanzar esta meta, dotándome de salud, inteligencia, fuerzas y coraje para lograrlo.

A mis padres, especialmente a mi mamá por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Silvia y David, por su ayuda constante.

A mi abuelita Rosita, quien siempre confió en mí.

A todos aquellos que siempre creyeron en mí.

Evelyn

RESUMEN

La tesis que se desarrolla a continuación, fue aplicada en la Importadora y Distribuidora Tello Hnos. dedicada comercialización de calzados. La organización decidió adoptar las metodologías Balanced Scorecard mediante el Plan Estratégico, ya que ayudan a traducir la estrategia en acciones cuyo objetivo es convertir la visión de corto plazo centrada en medidas financieras en una gerencia basada en el largo plazo mediante la utilización de mediciones e indicadores que describan el futuro.

Se desarrollan 6 capítulos, en los cuales se divide cada etapa del Balanced Scorecard, en el capítulo I se da una introducción del Balanced Scorecard, en el capítulo II se describe la estructura de la empresa., en los capítulos III, IV se empieza a aplicar la metodología Balanced Scorecard al desarrollar el enfoque estratégico en el cual se realiza un análisis FODA y la identificación de los Stakeholders; el traslado del Balanced Scorecard mediante la determinación de la propuesta de valor, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas. En el capítulo V se detalla sobre el aplicativo informático, los dashboard que se utilizará para cumplir los objetivos estratégicos. El capítulo VI detalla las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

ÍNDICE

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	II
DECLARACIÓN EXPRESA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
INTRODUCCIÓN	XV

CAPÍTULO I

1 TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD	1
1.1 Introducción al Balanced Scorecard	1
1.2 Origen del Balanced Scorecard	2
1.3 Definición del Balanced Scorecard.....	3
1.4 Objetivos del BSC	3
1.5 Beneficios del Balanced Scorecard.....	4
1.6 Planeación Estratégica.....	4
1.7 El Balanced Scorecard en perspectiva.....	5

CAPÍTULO II

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
---	----------

2.1	Generalidades de la empresa	7
2.2	Situación Actual de la empresa.....	9
2.3	Alcance de la Consultoría	10

CAPÍTULO III

3	ENFOQUE ESTRATÉGICO	11
3.1	Planeación Estratégica.....	11
3.2	Proceso de la Planeación Estratégica.....	11
3.3	Diagnóstico Estratégico.....	12
3.3.1	Análisis PEST.....	12
3.3.2	Matriz Probabilidad – Difusión.....	14
3.3.3	Determinación de Fortalezas y Debilidades	15
3.3.4	Estrategias derivadas del Análisis Foda.....	19
3.3.5	Análisis del Mercado y la Competencia.....	21
3.3.6	Identificación de los Principales Stakeholders.....	24
3.3.7	Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders.....	24
3.4	Innovación Estratégica.....	27
3.4.1	Innovación en Valor.....	27
3.4.2	Propuesta de Valor.....	28
3.4.2.1	Mensaje Central de la Propuesta de Valor.....	29
3.4.3	Cuadros Estratégicos	29

3.4.4	Evaluación del Grado de Utilidad para el cliente	33
3.5	Determinación de la Misión Organizacional	34
3.5.1	Misión de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.	34
3.6	Determinación de la Visión Organizacional.....	34
3.6.1	Visión de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.....	34
3.7	Temas Estratégicos	35
3.8	Determinación de los Valores Organizacionales.....	36

CAPÍTULO IV

4	TRASLADO AL BALANCED SCORECARD	38
4.1	Propuesta de valor para clientes.....	38
4.2	Propuesta de valor para los accionistas.....	40
4.3	Propuesta de valor para los procesos internos	41
4.4	Propuesta de valor para el capital intangible.....	42
4.5	Desarrollo de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos	43
4.6	Integración del mapa estratégico	45
4.7	Desarrollo de indicadores.....	47
4.8	Determinación de iniciativas estrategias y proyectos	58
4.9	Elaborar planes de acción.....	60

CAPÍTULO V

5	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES	64
5.1	Marco Teórico	65

5.1.1	OLTP	65
5.1.2	OLAP	66
5.1.3	Data Ware House	66
5.1.4	Data Mart.....	66
5.1.5	Estructura de tablas:.....	67
5.1.5.1	Tabla de Hechos	67
5.1.5.2	Tabla Normalizada	68
5.1.5.3	Tabla desnormalizada.....	68
5.1.5.4	Esquema de Estrella	69
5.1.5.5	Esquema Copa de Nieve	70
5.1.6	ETL.....	70
5.1.7	Dashboard	71
5.1.8	Indicadores	72
5.1.8.1	Indicadores Positivos	72
5.1.8.2	Indicador Negativo	72
5.1.8.3	Nivel Base	72
5.1.8.4	Valor actual	73
5.1.8.5	Meta	73
5.1.8.6	Nivel de Efectividad de un Indicador	73

5.1.8.7	Tendencia de los Indicadores	74
5.2	Modelo de Datos	75
5.2.1	Modelo Punto	75
5.2.2	Modelo Datamart	76
5.2.2.1	Hecho Ventas.....	78
5.2.2.2	Hecho Capacitación	79
5.2.2.3	Hecho Quejas	80
5.2.3	Modelo Dashboard	82
5.2.3.1	Perspectiva Financiera.....	84
5.2.3.2	Perspectiva Clientes	86
5.2.3.3	Perspectiva Procesos	88
5.2.3.4	Perspectiva Capital Intangible.....	89

CAPÍTULO VI

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
6.1	Conclusiones.....	91
6.2	Recomendaciones	92

BIBLIOGRAFÍA	XVI
---------------------------	------------

ANEXOS	XVII
---------------------	-------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Organigrama Importadora y Distribuidora Tello Hnos.....	9
Gráfico 3.1: Análisis PEST – Oportunidades y Amenazas	13
Gráfico 3.2: Matriz Probabilidad - Difusión	15
Gráfico 3.3: Determinación de Fortalezas y Debilidades.....	16
Gráfico 3.4: El modelo de las 5 fuerzas.....	22
Gráfico 3.5: Stakeholders- Clientes	25
Gráfico 3.6: Stakeholders – Accionistas	26
Gráfico 3.7: Stakeholders - Proveedores.....	26
Gráfico 3.8: Stakeholders - Empleados	27
Gráfico 3.9: Cuadro Estratégico Actual (Mayoristas).....	29
Gráfico 3.10: Cuadro Estratégico Actual (Minoristas).....	30
Gráfico 3.11: Nuevo Cuadro Estratégico (Mayoristas)	31
Gráfico 3.12: Nuevo Cuadro Estratégico (Minoristas)	32
Gráfico 3.13: Evaluación del Grado de Utilidad para el cliente.....	33
Gráfico 3.14: Determinación de los Temas Estratégicos.....	36
Gráfico 3.15: Relación de los Valores con los Temas Estratégicos.....	37
Gráfico 4.1: Propuesta de Valor para los clientes.....	39
Gráfico 4.2: Propuesta de Valor para los accionistas	40
Gráfico 4.3: Propuesta de Valor para procesos internos	41
Gráfico 4.4: Propuesta de Valor para el capital intangible.....	42
Gráfico 4.5: Cobertura de objetivos estratégicos.....	44

Gráfico 4.6: Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto ..	46
Gráfico 4.7: Ficha de Indicador # 1.....	48
Gráfico 4.8: Ficha de Indicador # 2.....	49
Gráfico 4.9: Ficha de Indicador # 3.....	50
Gráfico 4.10: Ficha de Indicador # 4.....	51
Gráfico 4.11: Ficha de Indicador # 5.....	52
Gráfico 4.12: Ficha de Indicador # 6.....	53
Gráfico 4.13 : Ficha de Indicador # 7.....	54
Gráfico 4.14: Ficha de Indicador # 8.....	55
Gráfico 4.15: Ficha de Indicador # 9.....	56
Gráfico 4.16: Ficha de Indicador # 10.....	57
Gráfico 4.17: Mapa Estratégico	58
Gráfico 4.18: Priorización de Iniciativas Estratégicas	59
Gráfico 4.19: Ficha de Iniciativa estratégica # 1	61
Gráfico 4.20: Ficha de Iniciativa estratégica # 2	62
Gráfico 5.1: Orientada hacia la información relevante de la Organización	66
Gráfico 5.2: Datamart	67
Gráfico 5.3: Tabla Normalizada	68
Gráfico 5.4: Tabla desnormalizada	69
Gráfico 5.5: Esquema de Estrella	69
Gráfico 5.6: Esquema Copa de Nieve	70
Gráfico 5.7: ETL (Extraer, Transporte y Carga de Datos)	71
Gráfico 5.8: Semáforo	74

Gráfico 5.9: Tendencia de los Indicadores	75
Gráfico 5.10: Modelo Punto Departamento de Venta	76
Gráfico 5.11: Tablas Base Operativa.....	77
Gráfico 5.12: Pasos para cargar Datamart	78
Gráfico 5.13: Hecho Ventas.....	79
Gráfico 5.14: Hecho Capacitación	80
Gráfico 5.15: Hecho Quejas	81
Gráfico 5.16: Modelo Datamart de Importadora y Distribuidora Tello Hnos. .	82
Gráfico 5.17: Presentación	83
Gráfico 5.18: Mapa Estratégico	83
Gráfico 5.19: Objetivos Estratégico	84
Gráfico 5.20: Incrementar Ventas.....	85
Gráfico 5.21: Incrementar Ventas x Clientes	86
Gráfico 5.22: Quejas Recibidas	87
Gráfico 5.23: Nuevos Mercados	88
Gráfico 5.24: Capacitación a Empleados	89

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, la cual permite a las empresas analizar a fondo su administración y detectar problemas, los cuales mediante estrategias innovadoras se podrían contrarrestar.

Es una herramienta de mucha ayuda para que los administradores puedan medir el grado de desempeño de las estrategias usando los conocidos indicadores de gestión, los cuales mediante su evaluación periódica permiten comprobar y se están alcanzando las estrategias u objetivos planteados por la administración.

Los principales objetivos que se persiguen son: brindar el conocimiento necesario sobre nuevas y mejoradas metodologías de gestión de empresas, valorar e implementar esta metodología dentro de una organización que desea optimizar sus actividades y direccionarlas hacia la estrategia planteada, introducir a todos los miembros de la organización para que sean partícipes de esta nueva estrategia.

CAPÍTULO I

TEORÍA DEL BALANCED SCORECARD

En el presente capítulo se explicará los conceptos relacionados con el Balanced Scorecard y sus componentes, para brindar una mejor comprensión sobre el trabajo realizado.

1.1 Introducción al Balanced Scorecard ¹

En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, para ser competitivas y rentables; esta adaptación se asemeja a lo que hacemos las personas ante los cambios del clima. Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a lograr lo mencionado.

¹ KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston – EE.UU.

1.2 Origen del Balanced Scorecard

En el año de 1992, los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al cual bautizaron con el nombre de "The Balanced Scorecard" y mediante el cual buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.

En su origen el concepto de Balanced Scorecard (CMI) constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996) en un Sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo que en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión estratégica integral en las organizaciones.

Su filosofía parte del principio de que la estrategia y la visión de una organización pueden ser enlazadas a cuatro medidas de desempeño, cuyo comportamiento permitirá evaluar la forma como se están cumpliendo los objetivos incorporados en dichas variables. Hay que aprender a dirigir en

situaciones donde tú no posees autoridad de mando, en donde no se te controla o controlas.

1.3 Definición del Balanced Scorecard.

Es un sistema de gestión estratégico – operacional que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia y que la traduce en un conjunto de objetivos relacionados entre sí posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo que incluye variables financieras y no financieras que permite realizar una medición del desempeño y evolución del negocio.

1.4 Objetivos del BSC

Entre los objetivos del Balanced Scorecard son los siguientes:

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.

- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

1.5 Beneficios del Balanced Scorecard

Dentro de la gama de beneficios que se pueden obtener con la implementación de un modelo de Balanced Scorecard se destacan:

- Medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización.
- Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas en medidas independientes de rendimiento y productividad.
- Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos.
- Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos.
- Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.
- Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos.

1.6 Planeación Estratégica

Describe el medio ambiente y las fuerzas que impactarán a la empresa de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera. Proyecta lo que la organización escoge hacer y como sería si logra estos objetivos.

El Plan estratégico describe las condiciones deseadas para el futuro y el plan táctico es necesario para realizar en el presente el estado futuro deseado.

La planeación estratégica es la manera de considerar los riesgos y el impacto de las fuerzas del medio para incrementar las probabilidades de acierto. Se debe trabajar con relación a los aspectos tecnológicos, sociales y políticos antes de considerar los económicos. En la planeación estratégica existe siempre el reto y los riesgos para la toma de decisión.

La planeación estratégica es como una herramienta para medir el desempeño de las empresas por medio del Balanced Scorecard ha ofrecido un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes.²

1.7 El Balanced Scorecard en perspectiva

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

² LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). "Gestión Estratégica y Medición

satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

- **La financiera:** la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

- **La del cliente:** la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

- **La del proceso interno:** las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

- **La del aprendizaje y el crecimiento:** las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se muestra la descripción de la empresa, su año de creación, como se encuentra estructurada.

2.1 Generalidades de la empresa

La Empresa, Importadora y Distribuidora Tello Hnos. es una empresa con 20 años en el mercado, se dedica a la venta de calzado para damas, caballeros y niños y vende sus productos tanto al por mayor como al por menor.

Es una empresa que cuenta con un solo accionista, el cual es su gerente general, tiene actualmente 20 empleados.

Cuanto con alrededor de 50 clientes fijos que por lo general son sus mayoristas, los mismos que llegan de diferentes ciudades de nuestro país, como de Bucay, Milagro, Babahoyo, Quevedo, Montalvo, La Troncal, Santo Domingo, etc.

Entre sus mayores proveedores nacionales tenemos:

- **Plasticauchos Industrial:** Quienes los proveen de calzado colegial tanto de cuero como de lona, de botas de caucho para trabajo agrícola con lona o sin lona y en algunas temporadas ofrece calzado elegante para damas y caballeros.

- **Pycca:** Les ofrece una amplia gama de sandalias de la marca Bora Bora para la temporada playera tanto para niños y adultos.

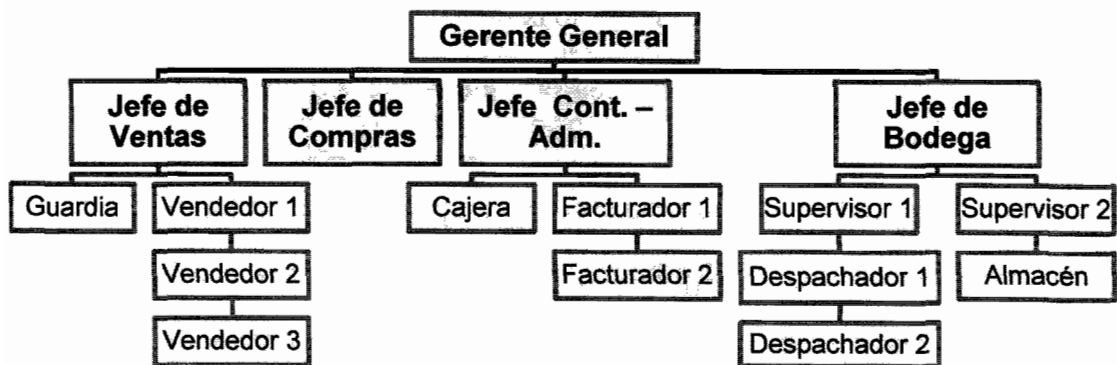
- **Bunky:** Provee calzado colegial y una nueva rama de calzado que ofrece este proveedor es calzado deportivo.

- **Soria:** Considerado como un gran proveedor ya que les ofrece la mayor variedad de sus productos entre estos: sandalias, deportivos, colegial tanto para niños, damas y caballeros.

- En cuantos a las importaciones, los productos proceden de Colombia, Perú, Brasil, entre otros países.

A continuación se presentará el organigrama de la empresa:

Gráfico 2.1: Organigrama Importadora y Distribuidora Tello Hnos.



Elaborado: Las Autoras

Fuente: Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

2.2 Situación Actual de la empresa

Actualmente la empresa no lleva una planificación de la gestión de la organización, como por ejemplo no tiene definida su misión y visión, pero desea implementar una metodología que le brinde una mejor ventaja competitiva hacia sus competidores.

Se encuentra en una fase de integración de los sistemas de inventarios y contables, ya que estos han sido uno de los problemas que la empresa ha enfrentado últimamente por el aumento de la demanda en los últimos años.

2.3 Alcance de la Consultoría

El proceso de la consultoría se realizará en Importadora y Distribuidora Tello Hnos. En la ciudad de Guayaquil, en conjunto con el Gerente General y el personal de la empresa, cabe mencionar que se implementará esta metodología en el área de ventas de la empresa.

CAPÍTULO III

ENFOQUE ESTRATÉGICO

En esta etapa comprende la planificación estratégica, análisis de la competencia, de las fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades, misión y visión de la organización.

3.1 Planeación Estratégica

Es un proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.³

3.2 Proceso de la Planeación Estratégica

Este proceso inicia en una clara definición del negocio, es decir definir en qué negocio se encuentra la empresa ya sea según el producto, según el beneficio que brinde al cliente o según las capacidades de la empresa. Luego realizamos un diagnóstico estratégico en los cuales analizaremos el FODA, los Stakeholders y el mercado de la empresa para continuar con el proceso

³ KAPLAN ROBERT (2000). Desarrollo del Balanced Scorecard.

nos enfocaremos en la innovación estratégica en la cual desarrollaremos una propuesta de valor y analizaremos nuevos mercados para la organización.

Todo este proceso nos dará un marco referencial para nuestro plan estratégico en el cual encontraremos:

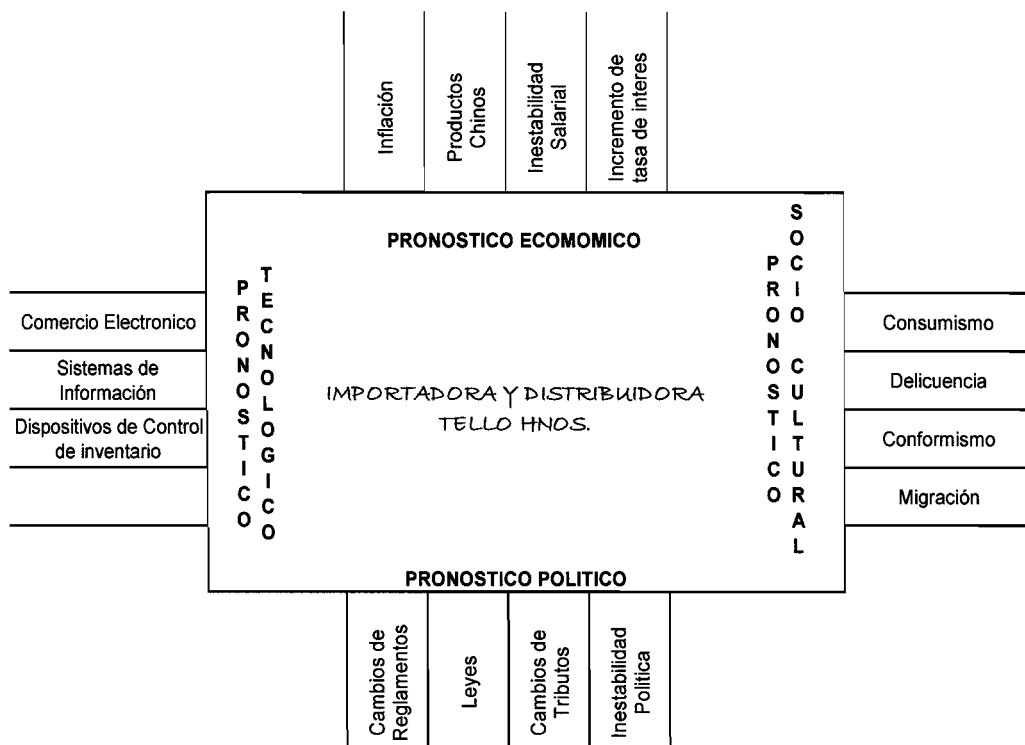
- Definición del negocio
- Misión
- Visión
- Valores
- Temas Estratégicos
- Propuesta de Valor.

3.3 Diagnóstico Estratégico

3.3.1 *Análisis PEST*

Este es el análisis de oportunidades y amenazas, el cual dará una perspectiva del pronóstico económico, político, socio-cultural y tecnológico de la empresa, los mismos que tienen una probabilidad de ocurrencia.

Gráfico 3.1: Análisis PEST – Oportunidades y Amenazas



Elaborado por: Las Autoras

Pronóstico Económico

- Inflación (E₁)
- Productos Chinos (E₂)
- Inestabilidad Salarial (E₃)
- Incremento de Tasas de Interés (E₄)

Pronóstico Político

- Cambios de reglamentos (P₁)
- Leyes o Decretos (P₂)
- Cambios en los tributos (P₃)

- Inestabilidad política (P₄)

Pronóstico Tecnológico

- Comercio electrónico (T₁)
- Sistemas de información (T₂)
- Dispositivos de control de inventarios (T₃)

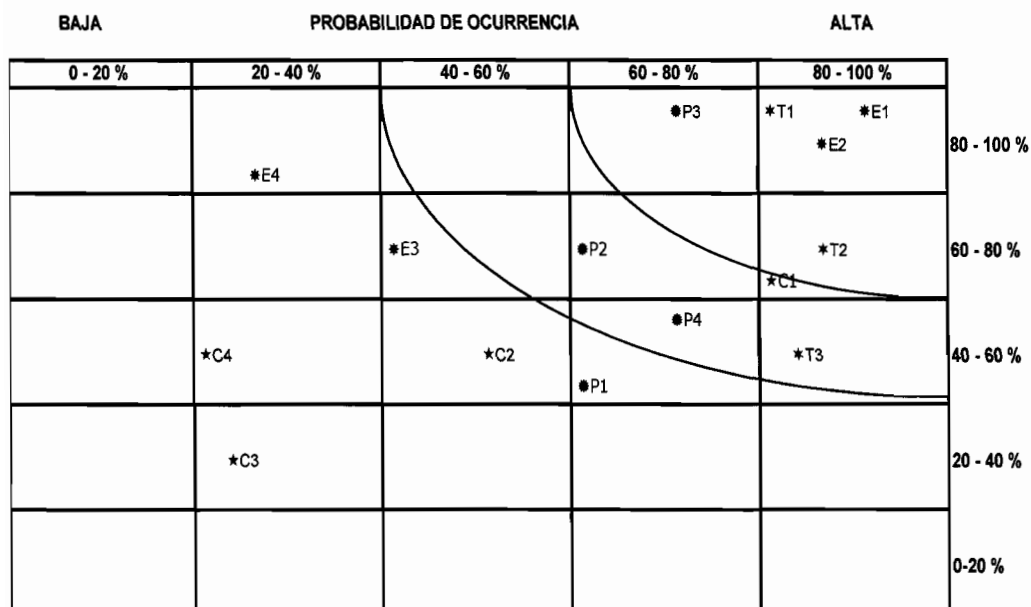
Pronóstico Social-Cultural

- Consumismo (C₁)
- Delincuencia (C₂)
- Migración (C₃)
- Conformismo (C₄)

3.3.2 Matriz Probabilidad – Difusión

En esta matriz podemos observar la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la empresa de cada pronóstico realizado en el análisis PEST, pudiendo obtener una visión de algunos pronósticos que podrían afectar o ayudar a la empresa en el ámbito de la planificación estratégica.

Gráfico 3.2: Matriz Probabilidad - Difusión



Fuente: Información de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

Elaborado por: Las Autoras

Los pronósticos con mayor probabilidad de ocurrencia serían los que se encuentran por encima de la primera curva estos serían la inflación, la llegada de productos chinos, cambios en los tributos, la innovación del comercio electrónico y los sistemas de información, los puntos que se localizan por encima de la segunda curva también tendrían una probabilidad de ocurrencia pero en un menor porcentaje.

3.3.3 Determinación de Fortalezas y Debilidades

El análisis FODA es un herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar

decisiones o planificar estrategias que impulsen las fortalezas y contrarresten las debilidades.

Gráfico 3.3: Determinación de Fortalezas y Debilidades

Escala de calificación del Grado de impacto de la Fortaleza o Debilidad

1: CONSIDERABLE

2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Segmentación de Departamentos		x	3
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Capacitación al Personal		x	2
2.- Selección del Personal		x	1
3.- Ambiente Laboral	x		1
TECNOLOGÍA & SISTEMA DE INFORMACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Sistemas Integrados		x	2
LOGISTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Control de recepción de mercaderías	x		1
2.- Constatación física de inventario periódica	x		1
3.- Calidad de Productos		x	1
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Control de despacho al cliente	x		2
2.- Tiempo de despacho	x		3
MERCADEO & VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
2.- Facilidad de acceso del producto	x		3
3.- Pedidos por Teléfono	x		2
SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Devolución de producto	x		2
2.- Atención Post-venta		x	2

Elaborado por: Las Autoras

➤ **Infraestructura**

Las actividades y el proceso de gestión de la empresa en el análisis muestran tener debilidad en la segmentación de los departamentos, debido a que no existe una buena distribución de las áreas de trabajo.

➤ **Recursos Humanos**

Se considera que las actividades de selección y capacitación del personal son debilidades importantes, ya que no hay un buen procedimiento para estas actividades de gran importancia para la empresa, y que tiene un ambiente laboral excelente.

➤ **Tecnología y Sistema de Información**

La debilidad alta se considera es que no cuenta con un sistema integrado, para que facilite las operaciones en cada uno de los procesos, y no cuenta con los debidos equipos de computación con tecnología para facilitar la eficiencia de los procesos.

➤ **Logística de Entrada**

La empresa cuenta con una fortaleza considerable en el control de recepción de mercadería, constatación física de inventario ellos realizan inventario de manera oportuna. La debilidad de grado considerablemente es la calidad de producto, estos se dan a que la

empresa compra la mercadería a sus proveedores y realiza un control de la mercadería para que no lleguen en mal estado.

➤ **Logística de Salida**

La empresa cuenta con fortalezas importante el cuales son control de despacho del cliente, el cual tiene anaqueles de todas las variedades de calzado porque el cliente tiene la oportunidad de escoger, al momento de comprar. El tiempo de despacho es rápido gracias a esta modalidad el cual cliente sale satisfecho al momento de adquirir su calzado.

➤ **Mercadeo & Ventas**

Posee una fortaleza importante el cual es la facilidad de acceso que le da al producto al momento que el cliente compra, los clientes que son de otras ciudades pueden realizar pedidos por teléfono los cuales son atendidos y despachado, para que al momento que los clientes lleguen esten sus pedidos. Una debilidad es que no realizan publicidad para lograr captación a nuevos clientes.

➤ **Servicio al Cliente**

La empresa tiene una debilidad importante no realiza atención de clientes post-venta al implementar este servicio la satisfacción de los clientes incrementaría considerablemente.

3.3.4 Estrategias derivadas del Análisis Foda

Una vez ya conocidas tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa analizada, procedemos a detallar estrategias para: potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades, potenciar las fortalezas y poder hacer frente a las amenazas, superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades para enfrentar a las amenazas.

Fortalezas

- Ambiente Laboral
- Control de recepción de mercaderías
- Constatación física de inventario periódica
- Control de despacho al cliente
- Tiempo de despacho
- Facilidad de acceso del producto
- Pedidos por Teléfono
- Devolución de producto

Debilidades

- Segmentación de Departamentos
- Capacitación al Personal
- Selección del Personal
- Sistemas Integrados

- Calidad de Productos
- Atención Post-venta

Oportunidades

- Ingresar a nuevos mercados
- Vender nuevos productos
- Conseguir mejores descuentos en las compras
- Conseguir mejores tecnología para el control de las operaciones

Amenazas

- Ingresos de nuevos competidores
- Alza de precios
- Competencia de precios
- Incremento de los impuestos en las importaciones

Para aprovechar todas las oportunidades que posee la empresa y potenciar las fortalezas que tiene, la estrategia que proponemos es:

- Apertura de sucursales para nuevos mercados
- Implementar un sistema de indicadores
- Desarrollar la página Web de la empresa para realizar ventas en línea
- Readecuar el negocio dándole una nueva imagen

Para potenciar las fortalezas con las que cuenta la empresa y hacer frente a las amenazas, las estrategias que sugerimos son:

- Mantener precios atractivos
- Otorgar mayor plazo para los créditos de nuestros clientes.

Para superar las debilidades y poder aprovechar las oportunidades las estrategias serían las siguientes:

- Segmentar los departamentos para satisfacer a los empleados y clientes
- Implantar un sistema de información integrado que maneje las operaciones
- Seguimiento de pedidos

Para superar las debilidades de la empresa y hacer frente a las amenazas sugerimos las siguientes estrategias:

- Descuentos por volumen
- Capacitar a los empleados
- Invertir en tecnología

3.3.5 *Análisis del Mercado y la Competencia*

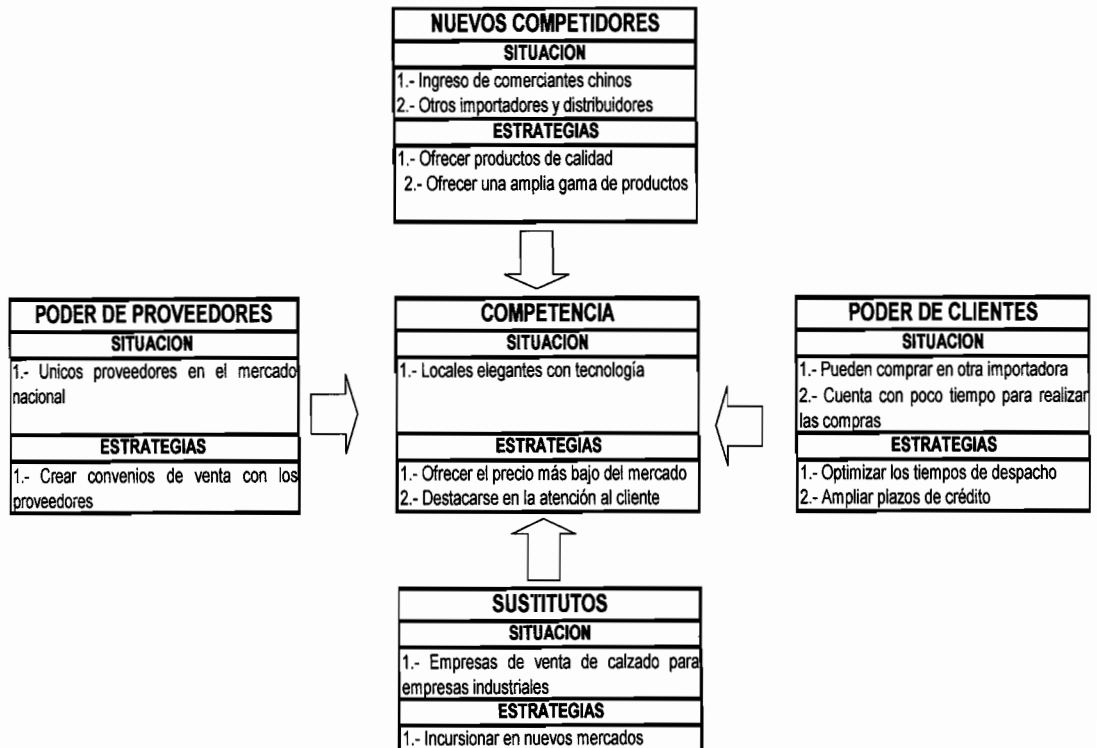
En el análisis del mercado y la competencia también llamado modelo de las 5 fuerzas se detallan las fuerzas que influyen en la estrategia

competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Las 5 fuerzas que se analizan son las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Gráfico 3.4: El modelo de las 5 fuerzas



Según el desarrollo de este modelo podemos establecer para la importadora el siguiente análisis:

Nuevos competidores: La barrera de entrada de nuevos competidores es baja ya que no es complicado en nuestro medio establecer una empresa que venda calzado, no existen fuertes barreras en cuanto a leyes ni prohibiciones.

Poder de Proveedores: El poder que ellos ejercen sobre la empresa es alto, puesto que en cuanto a calzado de lona existe un único proveedor nacional y como el mercado es muy competitivo los proveedores pueden valerse de esto para tener poder.

Poder de clientes: El poder de los clientes se lo considera alto ya que el cliente puede elegir entre varias empresas que les ofrecerían iguales o distintos modelos de calzado.

Intensidad de la Competencia: Tenemos un gran número de competidores a nivel nacional quienes comienzan en el mercado con locales elegantes pero nuestra ventaja es poder dar la accesibilidad que el cliente mayorista necesita.

3.3.6 Identificación de los Principales Stakeholders

Los stakeholders son un grupo de individuos e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización y de los que a su vez depende los mismos de la organización.⁴

Por eso el éxito del negocio y la rentabilidad sostenible inicia con un equilibrio entre la identificación de los STAKEHOLDERS y en la correcta satisfacción de su necesidades. Se realizó un análisis en el que se buscó quiénes eran los grupos, individuos u otras organizaciones que tenían más poder e influencia para la Importadora y Distribuidora Tello Hnos. sus principales stakeholders son los siguientes:

- Clientes
- Empleados
- Accionistas
- Proveedores

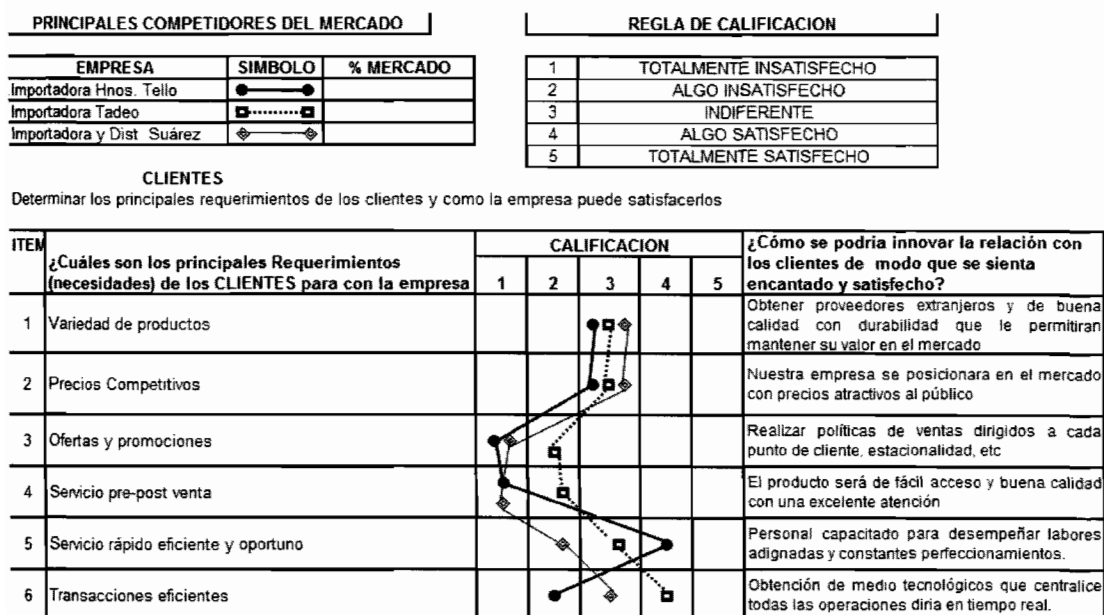
3.3.7 Descubriendo Oportunidades con los Stakeholders

En este punto determinaremos los principales requerimientos de los stakeholders y como la empresa puede satisfacerlos.

➤ Clientes

Se realizaron encuestas (ver anexo 1), el cual se obtuvo los siguientes resultados que se puede observar en el gráfico 5. Las necesidades de este grupo de interés se citan en orden de acuerdo a la prioridad.

Gráfico 3.5: Stakeholders- Clientes




Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Encuestas a clientes

➤ Accionistas

La encuesta fue realizada al accionista de la empresa (ver anexo 2), el cual muestra las siguientes necesidades requeridas por este grupo que son:

Gráfico 3.6: Stakeholders – Accionistas

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO		REGLA DE CALIFICACION				
EMPRESA	SIMBOLO	1	TOTALMENTE INSATISFECHO			
Importadora Hnos Tello		2	ALGO INSATISFECHO			
		3	INDIFERENTE			
		4	ALGO SATISFECHO			
		5	TOTALMENTE SATISFECHO			

ACCIONISTAS

Determinar los principales requerimientos de los clientes y como la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos de los ACCIONISTAS para con la empresa	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con los accionistas de modo que se sienta encantado y satisfecho?
		1	2	3	4	5	
1	Rentabilidad Consistente				●		Estar en constante investigación para captar nuevos mercados
2	Información Financiera y oportuna		●				Implementar software contable. Personal competente
3	Buena administración de la empresa			●			Capacitar al personal e informar la gestión de la empresa al accionista la situación de la
4	Comunicación oportuna y honesta				●		Mejorar la relación entre los jefes y empleados
5	Mejorar la imagen de la empresa					●	Reestructurar la infraestructura de la empresa

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Encuesta a accionista

➤ Proveedores

Las encuestas fueron realizadas a algunos proveedores de la empresa en análisis (ver anexo 3), para conocer cuáles son sus necesidades, nos dan las siguientes:

Gráfico 3.7: Stakeholders - Proveedores

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO			REGLA DE CALIFICACION				
EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO	1	TOTALMENTE INSATISFECHO			
Importadora Hnos Tello			2	ALGO INSATISFECHO			
			3	INDIFERENTE			
			4	ALGO SATISFECHO			
			5	TOTALMENTE SATISFECHO			

PROVEEDORES

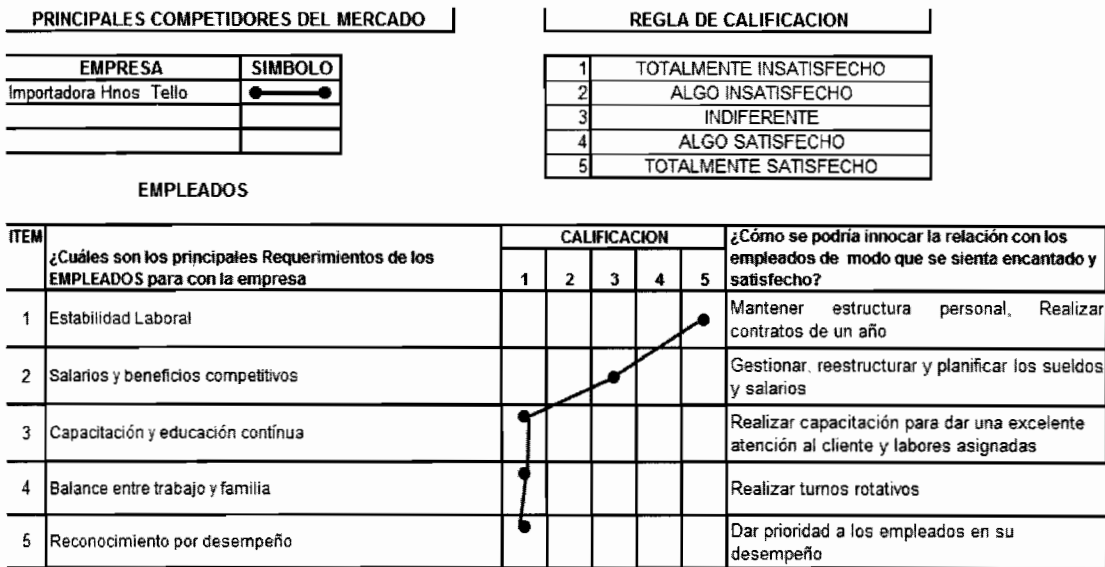
ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos de los ACCIONISTAS para con la empresa	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con los accionistas de modo que se sienta encantado y satisfecho?
		1	2	3	4	5	
1	Precios Competitivos		●				Realizar convenios con los proveedores
2	Solución rápida a problemas			●			Establecer canales de comunicación
3	Comunicación rápida y oportuna					●	Reportando constantemente la situación de la empresa
4	Recepción de Ordenes					●	Revisión de ordenes almacenamiento, custodia y preocupandose que ingresen en buen
5	Excelente relaciones interpersonales					●	Mejorar las relaciones con los proveedores
6	Pagos a tiempo					●	Estructurar el procedimiento de pago

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Encuestas a proveedores

➤ Empleados

Para conocer las principales necesidades de uno de los grupos de interés más importantes dentro de la empresa, se realizó encuestas (ver anexo 4) para saber los requerimientos de los mismos y como satisfacerlos:

Gráfico 3.8: Stakeholders - Empleados



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Encuestas a empleados

3.4 Innovación Estratégica

3.4.1 Innovación en Valor

Para que una empresa no lleve una forma imitativa de hacer las cosas sino innovadora podemos ejecutar una estrategia de océano azul teniendo como meta la innovación, como ayuda para replantear nuestra

estrategia actual nos enfocaremos en tres de sus principales características.

Foco

La organización no diluye sus esfuerzos tratando de abarcar todas las variables de la industria o la competencia.⁵

Divergencia

Existe una clara diferencia entre las curvas de valor de la empresa y la de los actuales competidores.⁶

Mensaje Central Contundente

La existencia de un mensaje claro e impactante que resuma las principales fortalezas de la propuesta estratégica.

3.4.2 Propuesta de Valor

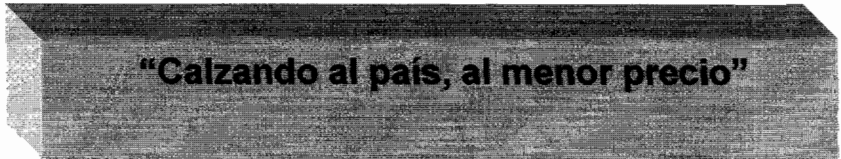
La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

⁵ LOZADA LOZA JAIME (2008). "Metodología para la gestión empresarial basada en el Balance Scorecard".

⁶ LOZADA LOZA JAIME (2008). "Metodología para la gestión empresarial basada en el Balance Scorecard".

3.4.2.1 Mensaje Central de la Propuesta de Valor

El mensaje central para la Empresa Importadora y Distribuidora Tello Hnos. es el siguiente:



3.4.3 Cuadros Estratégicos

Para Importadora y Distribuidora Tello Hnos. hemos segmentado los cuadros estratégicos tanto para mayoristas como minoristas pudiendo obtener de esta manera una mejor perspectiva de su situación.

Gráfico 3.9: Cuadro Estratégico Actual (Mayoristas)

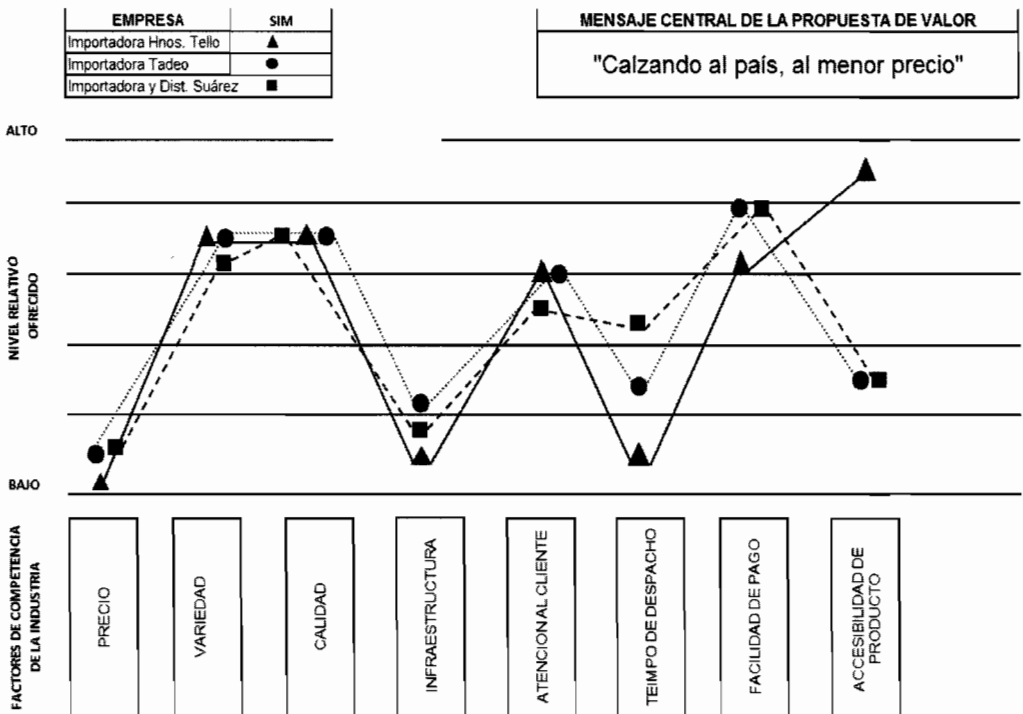
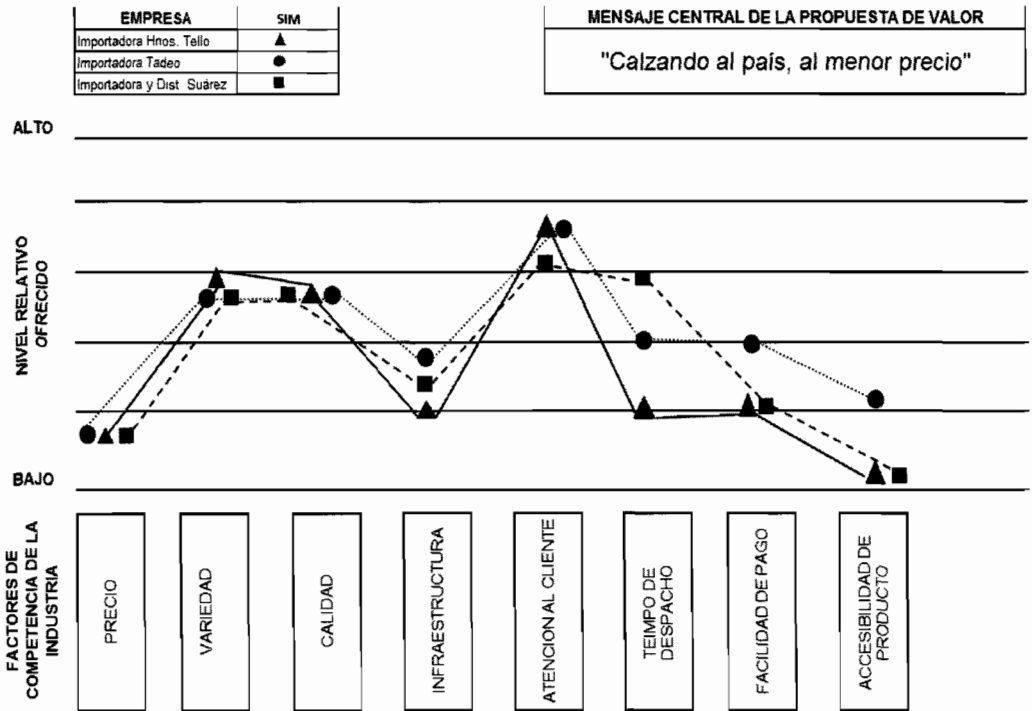


Gráfico 3.10: Cuadro Estratégico Actual (Minoristas)



Elaborado por: Las Autoras

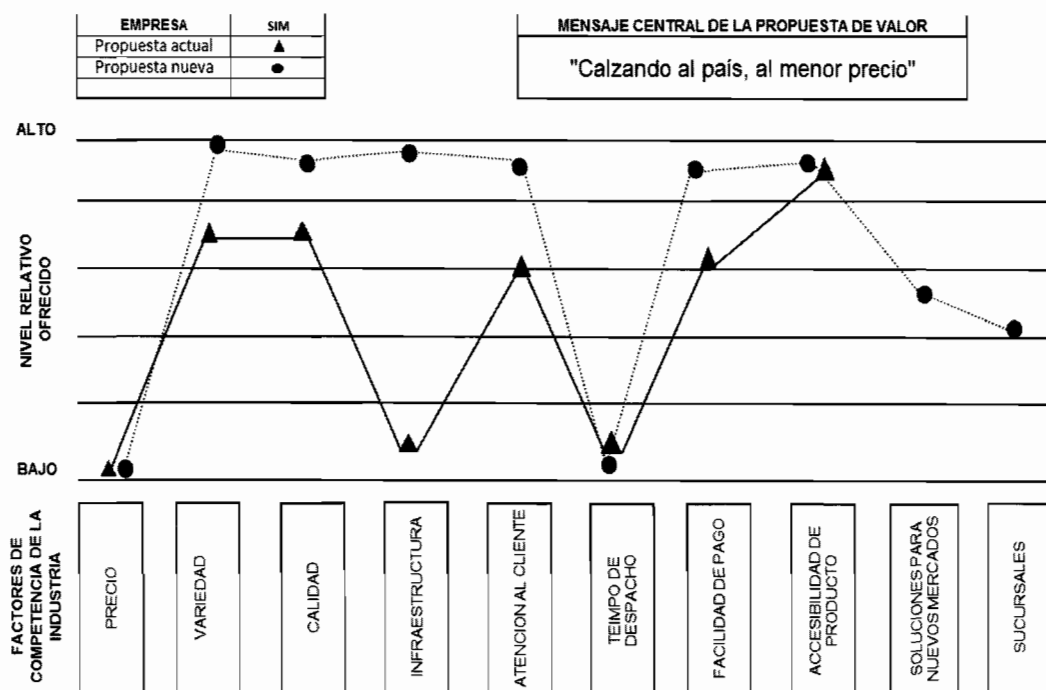
Para el análisis y determinación del cuadro estratégico actual se necesita evaluar cada uno de los factores que posee la empresa en análisis con respecto de sus dos competidores potenciales.

Conforme a la innovación en valor y a las estrategias del océano azul podemos innovar el cuadro estratégico del mayorista y minorista, es importante analizar los factores de competencia de la industria los cuales nos darán un marco de referencia de en qué puntos es indispensable una nueva estrategia.

Las principales estrategias de innovación de la empresa están enfocadas en las siguientes perspectivas:

- Incursión en nuevos productos o mercados
- Apertura de nuevas sucursales

Gráfico 3.11: Nuevo Cuadro Estratégico (Mayoristas)



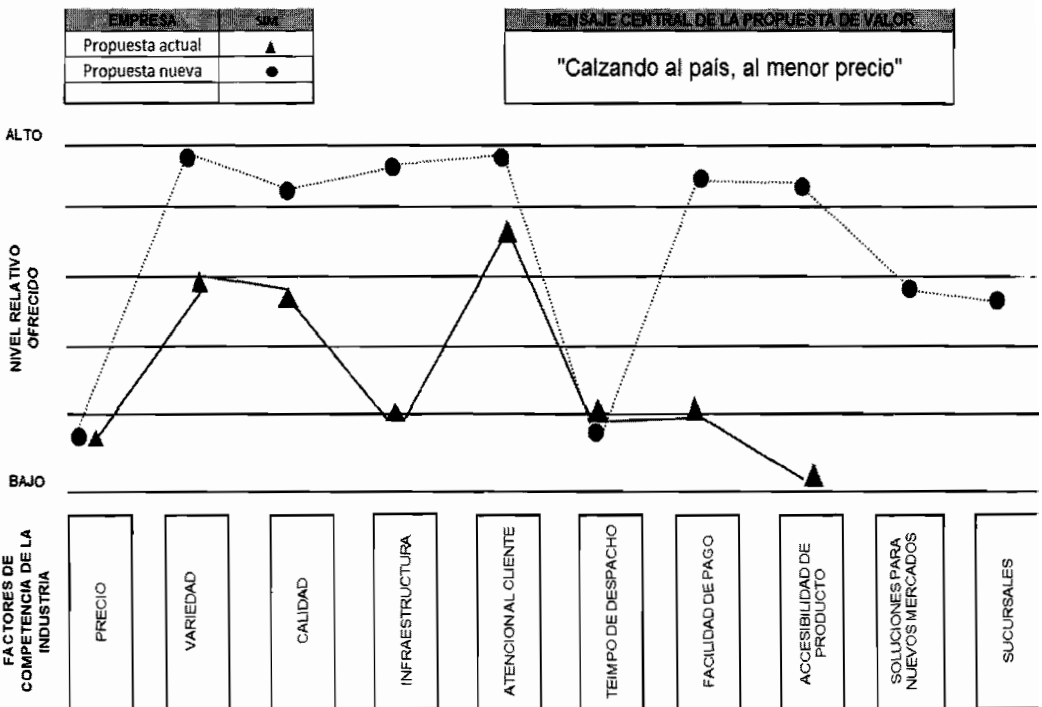
Elaborado por: Las Autoras

Una vez determinadas las acciones a tomarse se vuelve a graficar, el nivel relativo ofrecido de la empresa con relación a sus de sus principales competidores, entre bajo y alto, como se muestra en el (Gráfico 3.11) tanto los factores que se incrementaron y los nuevos factores creados, considerados fuentes de creación de valor para el mercado.

En el cuadro estratégico de los mayoristas se puede crear el factor de incentivos al cliente, incrementar los factores de variedad, calidad, infraestructura para dar un mejor servicio y accesibilidad del producto.

Al analizar los factores en el cuadro estratégico actual de los minoristas, se considera incrementar los factores de competencia de: variedad, calidad, infraestructura, atención al cliente, forma de pago y accesibilidad del producto.

Gráfico 3.12: Nuevo Cuadro Estratégico (Minoristas)



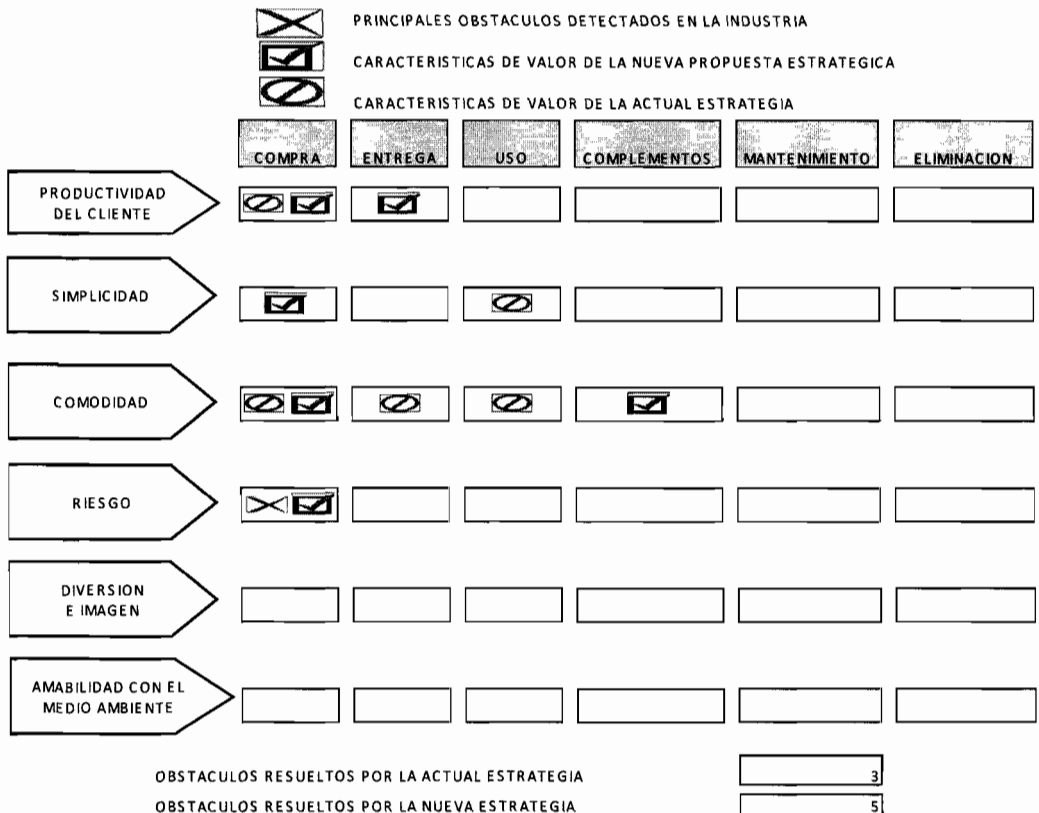
Elaborado por: Las Autoras

3.4.4 Evaluación del Grado de Utilidad para el cliente

En esta sección analizaremos algunos criterios desde el punto de vista del cliente y nos enfocaremos en detectar los principales obstáculos que tenemos para llegar al cliente y si la nueva propuesta de valor reemplaza esos obstáculos por una nueva estrategia.

Comprende las 6 etapas de experiencia del comprador: compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación. Además de las 6 palancas de utilidad: productividad del cliente, simplicidad, comodidad, riesgo, diversión e imagen y amabilidad con el mercado.

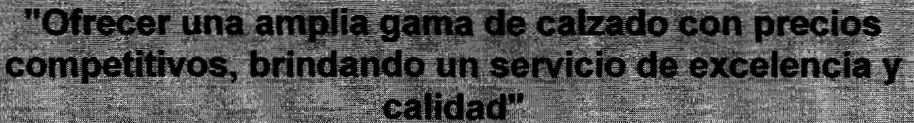
Gráfico 3.13: Evaluación del Grado de Utilidad para el cliente



3.5 Determinación de la Misión Organizacional

La misión es la razón de ser de la organización, y esta fundamentalmente relacionada con los procesos del negocio y con las operaciones del día a día.

3.5.1 Misión de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

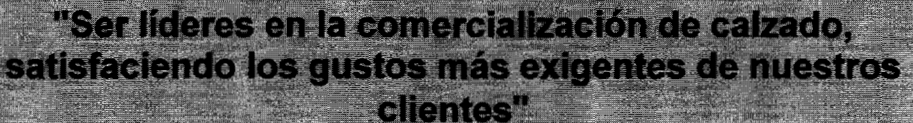


"Ofrecer una amplia gama de calzado con precios competitivos, brindando un servicio de excelencia y calidad"

3.6 Determinación de la Visión Organizacional

La visión es el estado futuro, al que se propone llegar la organización en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

3.6.1 Visión de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.



"Ser líderes en la comercialización de calzado, satisfaciendo los gustos más exigentes de nuestros clientes"

3.7 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos dan lineamientos para el desarrollo de la organización. Representan los componentes claves que formaran la estrategia empresarial.

Estos se basan en los resúmenes del análisis FODA, Necesidades de los Stakeholders, análisis de mercado y competencia, propuesta de valor y las declaraciones de la Misión y Visión.

En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán el plan estratégico organizacional.

Para la empresa Importadora y Distribuidora Tello Hnos. hemos diseñado 5 temas estratégicos los cuales son de mucha importancia para el mejor manejo de la gestión estratégica que se implementará. Los temas estratégicos son los siguientes:

- Captar nuevos mercados
- Eficiencia en las operaciones
- Satisfacción al cliente
- Imagen Corporativa
- Desarrollo del personal

Gráfico 3.14: Determinación de los Temas Estratégicos

TEMA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN / COMPONENTES
Captar nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir nuevos productos - Apertura de sucursales
Eficiencia en las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar sistemas integrados - Mantener una gran variedad de calzado - Controlar los despachos - Entregar pedidos a tiempo
Satisfacción al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar servicios al cliente pre y post venta
Imagen Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación del área administrativa - Facilidad de acceso al producto
Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal - Motivar al personal

3.8 Determinación de los Valores Organizacionales

Los valores representan la forma de ser de la organización.

Para obtener los valores organizacionales de la empresa realizamos una encuesta a cada uno de los empleados pidiendo su criterio en cuanto a la importancia de los valores organizacionales.

Gráfico 3.15: Relación de los Valores con los Temas Estratégicos

Clave de calificación: +3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación directa -3: Alta relación directa	TEMAS ESTRATEGICOS						TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCIÓN
	Captar nuevos Mercados	Eficiencia operativa	Satisfacción al Cliente	Imagen Corporativa	Desarrollo al Personal				
VALORES ORGANIZACIONALES									
Honestidad	1	0	1	0	0		2		
Amabilidad	3	0	3	0	0		6		
Compromiso	1	3	1	3	3		11		
Iniciativa	3	1	3	3	0		10		
Responsabilidad	0	3	3	0	3		9		
							0		
TOTAL POSITIVO (+)	8	7	11	6	6				
TOTAL NEGATIVO (-)									
COBERTURA	8	7	11	6	6				

Elaborado: Las Autoras

Fuente: Encuesta a los empleados

Conforme al análisis de algunos valores importantes para la empresa y al relacionarlos con los temas estratégicos podemos mencionar que el COMPROMISO es el valor organizacional que cubre la mayoría de los temas estratégicos. Es de gran importancia inculcar este valor dentro de la empresa para el logro de las metas.

Al concluir el desarrollo de este capítulo podemos mencionar que los análisis desarrollados en cada tema nos brinda una perspectiva global de la situación actual de la empresa y de esta manera podemos desarrollar el plan estratégico para la Importadora y Distribuidora Tello Hnos, el cual nos dará los lineamientos para realizar el traslado al Balanced Scorecard

CAPÍTULO IV

TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

En esta etapa se definirán las propuestas de valor para los clientes, los accionistas, los procesos internos y el capital intangible, siendo éstos los objetivos, los mismos que serán analizados dentro de la matriz de cobertura entre los temas estratégicos, la estrategia, los stakeholders y los valores para determinar el grado de cobertura de los objetivos, para cada objetivo estos fueron medidos mediante indicadores los cuales detallan metas a corto y largo plazo, dicho análisis permite tener una proyección hacia donde se quiere llegar, así como su mapa y su relación causa efecto, para de esta manera determinar las iniciativas estratégicas con su respectivo plan de acción que ayudarán a el cumplimiento de los objetivos.

4.1 Propuesta de valor para clientes

Para que Importadora y Distribuidora Tello Hnos. pueda lograr el desempeño financiero, sea fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre nuestro negocio. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así

centrarse en los procesos que para la organización son más importantes y que más los satisfacen.

En el siguiente gráfico se puede observar lo que proponemos para cada uno de los atributos el producto o servicio:

Gráfico 4.1: Propuesta de Valor para los clientes

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	X		Garantizar precios acordes al mercado
	CALIDAD	X		Brindar productos de optima calidad
	DISPONIBILIDAD	X		Optimizar los tiempos de entrega del producto
	SELECCIÓN		X	Garantizar la rapidez de las transacciones de compra del cliente
	FUNCIONALIDAD		X	Brindar una amplia gama de productos en todo tiempo
RELACION CON CLIENTE	SERVICIO	X		Mejorar y reforzar el servicio al cliente
	RELACIONES	X		Obtener mejores descuentos ejecutando alianzas o convenios con los proveedores
IMAGEN DE MARCA				Promover la imagen de nuestro negocio en el mercado

Elaborado por: Las Autoras

Como podemos observar en el **Gráfico 4.1.1** referente al precio, calidad y disponibilidad son competitivas en relación al mercado, en cuanto a selección y funcionalidad podemos considerarnos diferentes a la competencia ya que

se le permite al cliente una libre selección de los productos y además se trata de brindar un stock variado de calzado.

En relación con el cliente en servicio y relaciones estamos en un nivel competitivo. Para todos los atributos expuestos se propone una propuesta de valor acorde a los requerimientos del cliente.

4.2 Propuesta de valor para los accionistas

Aquí se determina los objetivos de la perspectiva financiera. El objetivo primordial de Importadora y Distribuidora Tello Hnos., es el aumento de la rentabilidad que puede obtenerse mediante el crecimiento del negocio o la reducción de los gastos operativos, administrativos, generales, y las propuestas que ayudarán a aumentar la utilización de los activos.

Gráfico 4.2: Propuesta de Valor para los accionistas



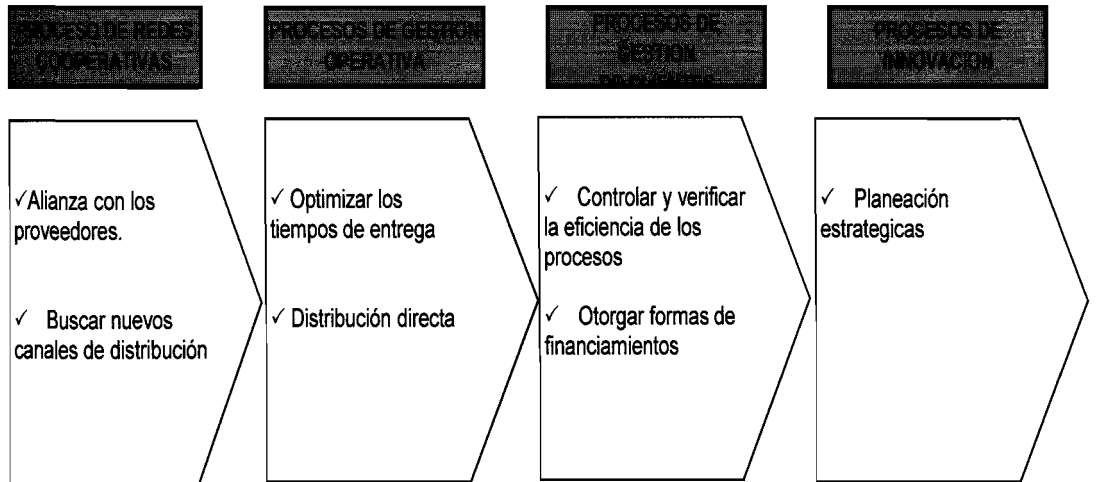
laborado por: Las Autoras

El gráfico de valor para los accionistas presenta las estrategias de productividad y de crecimiento las cuales serán un impulso para poder desarrollar nuestra estrategia financiera de largo plazo la cual es poder tener incrementos en las ventas que satisfagan las necesidades del accionista.

4.3 Propuesta de valor para los procesos internos

Se identificó los procesos críticos dónde la organización deberá sobresalir para entregar valor a los distintos segmentos de clientes y para cumplir los objetivos financieros.

Gráfico 4.3: Propuesta de Valor para procesos internos



Elaborado por: Las Autoras

El objetivo principal de Importadora y Distribuidora Tello Hnos. es el de reducir los tiempos de los procesos, para hacer más eficiente el trabajo, entre unos de ellos es reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega del producto.

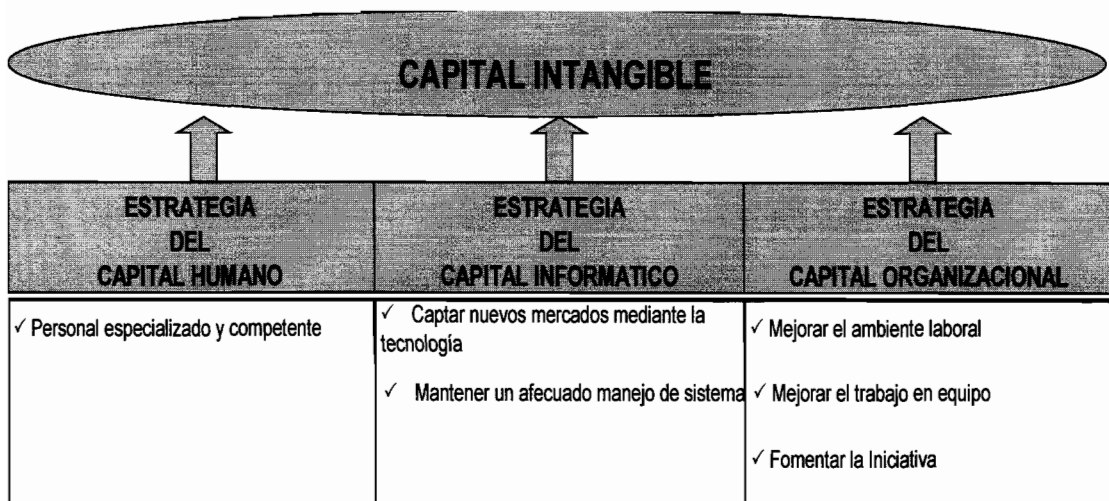
4.4 Propuesta de valor para el capital intangible

En el capital humano es un término usado en ciertas teoría económicas del crecimiento para designar a un factor muy importante en la empresa, el cual no solo interviene la cantidad sino también la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en la empresa.

En capital informático, en esta propuesta es importante el desarrollo de la tecnología debido a que existe un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos para mejorar la administración de la empresa por medio de sistemas integrados.

En capital organizacional es muy importante considerar la cultura para la percepción de nuestros objetivos, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, para un mejor desempeño laboral.

Gráfico 4.4: Propuesta de Valor para el capital intangible



En el gráfico expuesto encontramos las estrategias para el capital humano, informático y el capital organizacional.

4.5 Desarrollo de la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

En esta matriz, se puede visualizar los objetivos estratégicos con la finalidad de identificar los objetivos definidos de las propuestas de clientes, de accionistas, de procesos internos y de capital intangible, que abarcan los temas estratégicos, la estrategias como la misión, visión y propuesta de valores planteados.

Gráfico 4.5: Cobertura de objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIA							TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	
		Captar nuevos mercados	Eficiencia en las operaciones	Satisfacción al cliente	Imagen Corporativa	Desarrollo del personal	MISION	VISION			PROPUESTA DE VALOR
Clave de calificación:											
+3: Alta relación directa											
+1: Baja relación directa											
0: Sin relación											
-1: Baja relación directa											
-3: Alta relación directa											
FINANZAS	Incrementar las ventas	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5,6
	Incrementar la participación en el mercado	3	3	3	3	1	3	3	3	22	5,2
	Reducir gastos	0	3	0	0	0	3	1	1	8	1,9
	Brindar un ambiente corporativo excepcional	3	1	3	3	0	3	3	1	17	4,0
	Invertir en nuevas sucursales	3	0	3	3	0	1	3	3	16	3,8
CLIENTES	Garantizar precios acordes al mercado	3	3	3	3	1	3	3	3	22	5,2
	Brindar productos de óptima calidad	3	0	3	3	0	3	3	3	18	4,2
	Brindar una amplia gama de productos	3	3	3	3	1	3	3	3	22	5,2
	Mejorar y reforzar el servicio al cliente	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5,6
	Promover la imagen de nuestro negocio en el mercado nacional	3	1	3	3	0	1	3	3	17	4,0
PROCESOS	Alianzas con los proveedores	3	3	1	1	0	3	3	3	17	4,0
	Desarrollar líneas adicionales	3	1	3	3	1	0	0	3	14	3,3
	Optimizar los tiempos de entrega	3	3	3	3	0	3	3	3	21	4,9
	Captar nuevos mercados	3	3	3	3	1	3	3	3	22	5,2
	Buscar nuevos canales de distribución	3	3	1	0	1	3	3	3	17	4,0
	Control y verificación de los procesos	3	3	3	0	3	3	3	3	21	4,9
	Otorgar formas de financiamiento	3	1	3	1	0	3	3	3	17	4,0
CAPITAL INTANGIBLE	Personal Especializado y competente	1	3	3	3	3	3	3	3	22	5,2
	Integrar todos los procesos en un sistema informático	3	3	1	1	1	1	3	3	16	3,8
	Mejorar el trabajo en equipo	3	3	3	3	3	1	3	3	22	5,2
	Mantener un adecuado manejo del sistema	0	3	1	1	3	1	1	3	13	3,1
	Mejorar el ambiente laboral	0	3	3	3	3	1	3	1	17	4,0
	Fomentar la iniciativa	0	3	3	3	3	1	1	3	17	4,0
TOTAL POSITIVO (+)		55	55	58	52	31	52	60	63	426	100,0

Elaborado por: Las Autoras

Para la selección de los objetivos se estimó la media de los mismos, el cual nos dio el margen de referencia para poder seleccionarlos, como resultado los objetivos de mayor afinidad con relación a los temas estratégicos, misión, visión y propuesta de valor se presentan a continuación:

- Incrementar las ventas
- Incrementar la participación en el mercado
- Garantizar precios acordes al mercado
- Brindar una amplia gama de productos
- Mejorar y reforzar el servicio al cliente
- Optimizar los tiempos de entrega
- Captar nuevos mercados
- Controlar y verificar la eficiencia en los procesos
- Personal Especializado y competente
- Mejorar el trabajo en equipo

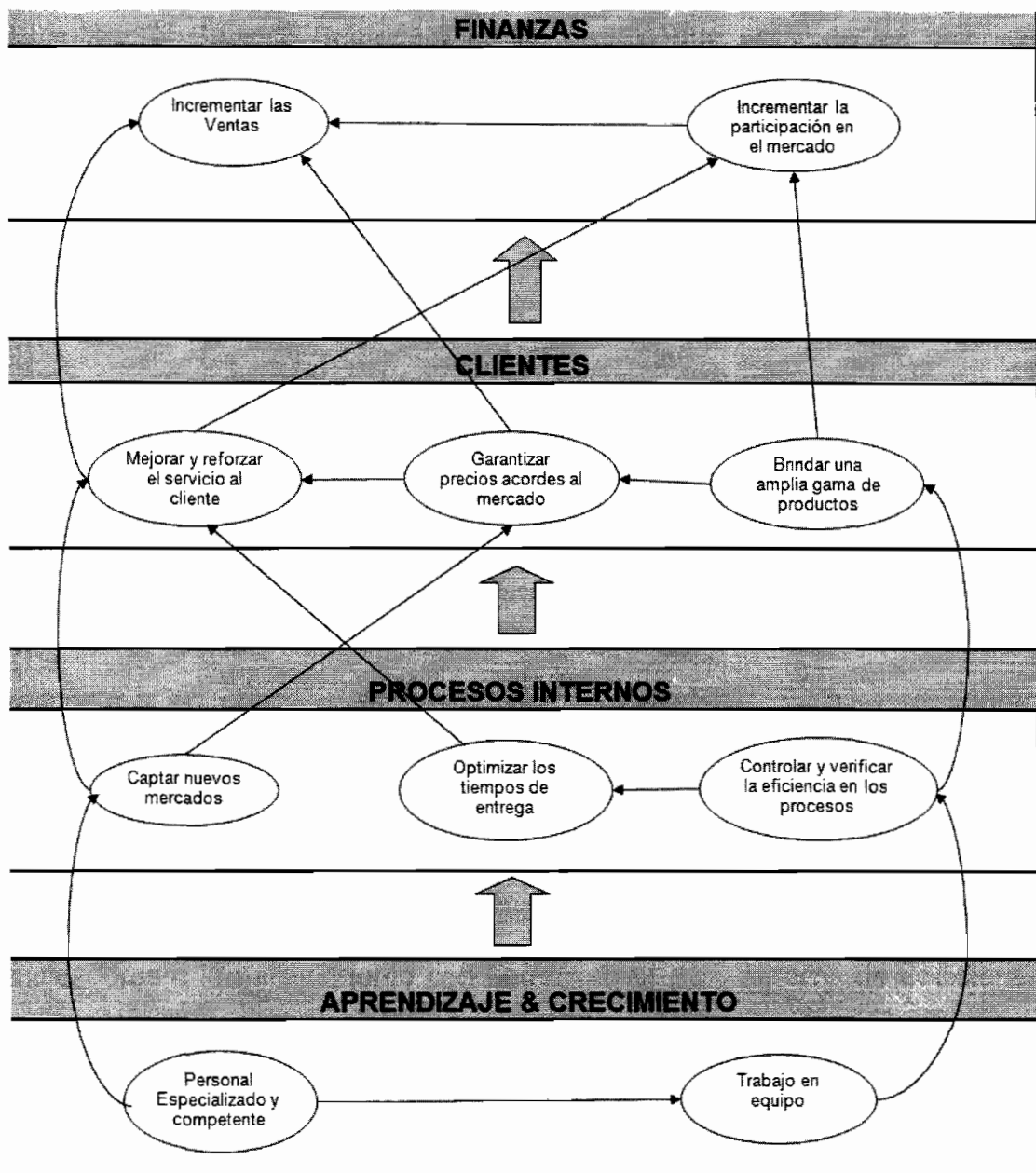
4.6 Integración del mapa estratégico

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera top down⁷, comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel organizacional y de información.

⁷ De abajo hacia arriba

Una vez que se han definido los objetivos estratégicos de la empresa, se procede a desarrollar el Mapa Estratégico, que no es otra cosa sino un diagrama causa-efecto de los objetivos estratégicos planteados.

Gráfico 4.6: Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto



A través del proceso de generación de rutas de causa-efecto hemos elegido objetivos estratégicos, para cada una de las perspectivas, los mismo que nos ayudarán a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

La matriz el Balance Scorecard es un arreglo que presenta los diversos componentes del mapa estratégico, junto con los elementos del esquema 3M (medios, meta, medida), que permite la administración de la estrategia en un formato de “una sola hoja”.

4.7 Desarrollo de indicadores

En este paso se deben desarrollar los indicadores que ayuden en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Con estos indicadores se realizarán las mediciones para determinar qué tan bien o mal se va con respecto a los objetivos deseados. Con una medición continua se podrán detectar desviaciones a tiempo y permitirá tomar las medidas correctivas necesarias.

El tablero de control que integra las perspectivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas, junto con herramientas para la toma de decisiones tales como: los semáforos de cumplimiento, gráficos históricos e indicadores de tendencias.

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Incrementar la ventas	Obtener un mejor nivel de ventas	Que se aumenten las ventas	$\left[\frac{\% \text{ de Incremento en ventas}}{\text{Ingreso mes año actual} - \text{Ingreso mes año anterior}} \right]$

RESPONSABLE/DPTO Jefe de Ventas

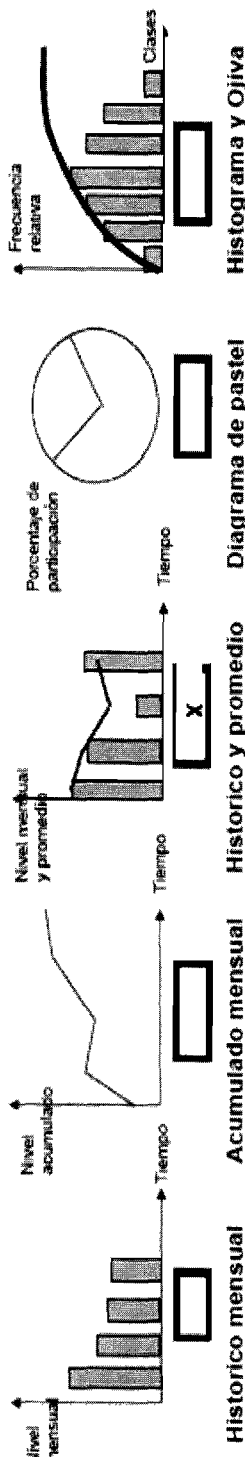
LÍNEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
5	%		7 31/08/2009	10 31/08/2010

LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
<5	5% - 7%	7% - 10%	> 10%

FRECUENCIA DE MEDICION Mensualmente

FUENTE DE CAPTURA Estado de Perdidas y Ganancias

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Incrementar la participación en el mercado	Tener mayor cobertura en el mercado	La incursión de nuestro negocio en nuevos mercados	Participación de Mercado % de Participación de mercado

RESPONSABLE/DPTO Gerente de General

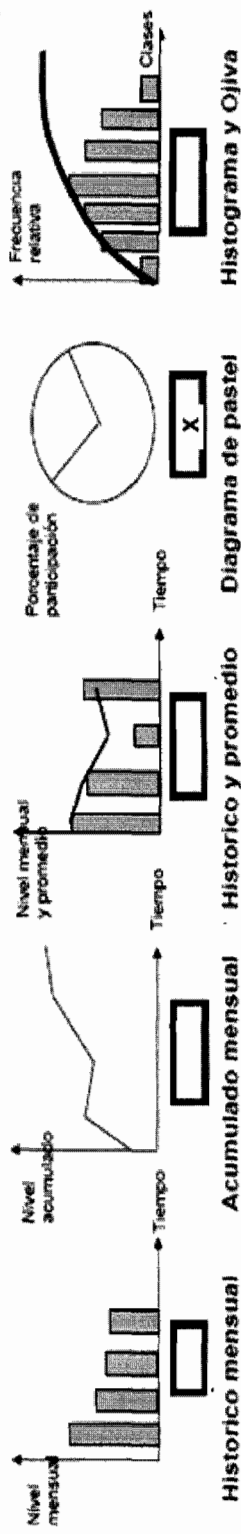
LÍNEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
2	%		3,5 31/03/2009	5 31/12/2011

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
< 2%	2% - 3,5%	3,5% - 5%	> 5%

RECUENCIA DE MEDICIÓN Semestral

FUENTE DE CAPTURA Estudio de Mercado

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Garantizar precios acordes al mercado	Que nuestros precios sean competitivos	Que ofrezcamos un producto a un precio justo y accesible	Competitividad de Precios <u>Precio de la empresa</u> <u>Precio de la competencia</u>






RESPONSABLE/DPTO	Dep. Compras
-------------------------	--------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
1	\$		0,95 31/03/2009	0,9 31/12/2010
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	
> 1,1	1,1 - 1	1 - ,90	< 0,9	

FRECUENCIA DE MEDICION	Trimestral
-------------------------------	------------

FUENTE DE CAPTURA	Estudio de Mercado, lista de precios
--------------------------	--------------------------------------

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

 <p>Nivel mensual</p>	 <p>Nivel acumulado</p>	 <p>Nivel mensual y promedio</p>	 <p>Porcentaje de participación</p>	 <p>Frecuencia relativa</p>
Historico mensual	Acumulado mensual	Historico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Mejorar y reforzar el servicio al cliente	Medir el grado de satisfacción a través de una análisis de correspondencia recibida de clientes.	Que nuestros clientes esten Satisfechos en un ambiente agradable con la empresa	Nivel de satisfacción al cliente # total de quejas recibidas

RESPONSABLE/DPTO				Dpto. Atención al Cliente			
LINEA BASE		UNIDAD	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO			
25		%	30	31/03/2009	50	31/12/2010	

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	< 25%	ROJO	25% - 30%	AMARILLO	30% - 50%	VERDE	> 50%
-----------------------------	-------	------	-----------	----------	-----------	-------	-------

FRECUENCIA DE MEDICION	Mensualmente
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de quejas

FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS

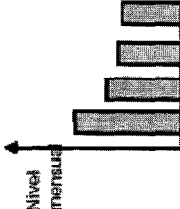

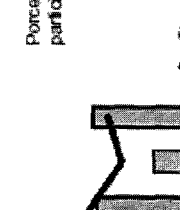
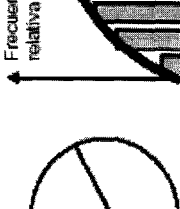

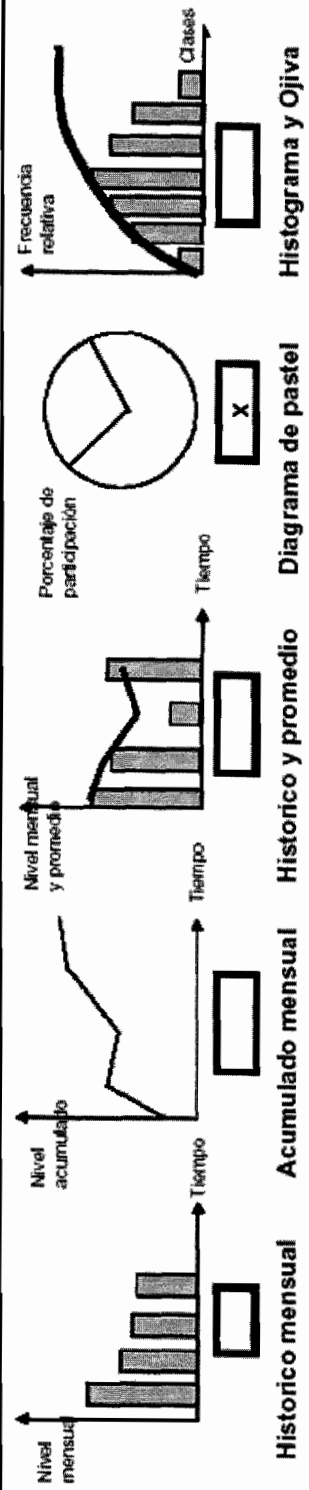
 <p>Nivel mensual</p>	 <p>Nivel acumulado</p>	 <p>Nivel mensual y promedio</p>	 <p>Porcentaje de participacion</p>	 <p>Frecuencia relativa</p>
Historico mensual	Acumulado mensual	Historico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva

Gráfico 4.11: Ficha de Indicador # 5

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Brindar una amplia gama de productos	Tener a disposición variedad de productos, para captar nuevos mercados	Satisfacer los diferentes gustos exigentes de nuestros clientes	Productos Nuevos # de productos nuevos
RESPONSABLE/DPTO	Gerente Ventas		
LÍNEA BASE	UNIDAD	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
5	%	7 31/03/2009	10 31/12/2010
META / FECHA			
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO		VERDE	
< 5%		7% - 10%	
		> 10%	
FRECUENCIA DE MEDICION	Trimestralmente		
FUENTE DE CAPTURA	Base de datos de productos		

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Optimizar los tiempos de entrega	Entregar la mercadería lo más rápido posible	Que nuestro cliente este satisfecho con el tiempo de despacho	Entregas a tiempo # de pedidos entregado a tiempo / Total de pedidos

RESPONSABLE/DPTO: Gerente de Bodega

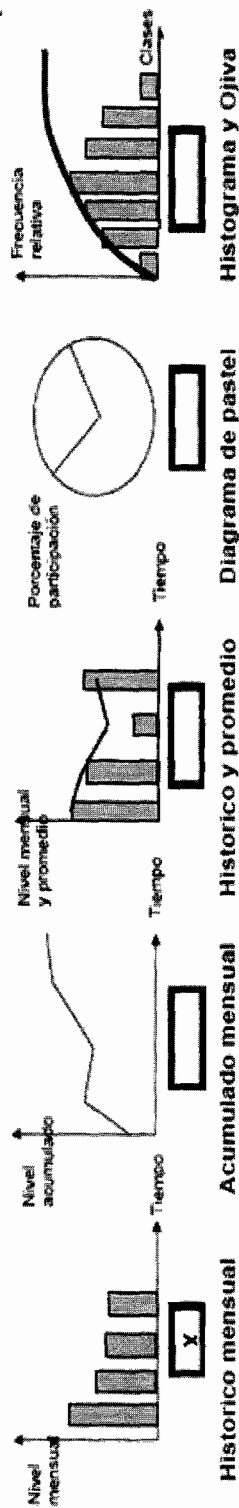
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
85	%		90	100
			31/03/2009	31/12/2010

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	< 85%	85% - 90%	90% - 95%	95%
	ROJO	AMARILLO	VERDE	

FRECUENCIA DE MEDICION: Mensualmente

FUENTE DE CAPTURA: Evaluaciones de entregas de mercaderías

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



Indicador # 7

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Captar nuevos mercados	Vender a todo tipo de clientes	Que nuestros productos este llegando a los diferentes mercados en el pais	Participación de nuevos mercados Ventas de Nuevos Mercados Total de Ventas

RESPONSABLE/DPTO			
Gerente de Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
5	%	10 31/03/2009	20 31/12/2010
LIMITES (%) DE CUMPLIMENT	ROJO	AMARILLO	VERDE
< 5%	5% - 10%	10% - 20%	> 20%

FRECUENCIA DE MEDICION	Trimestralmente
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de Ventas

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

Nivel mensual
 Nivel acumulado
 Nivel mensual y promedio
 Porcentaje de participación
 Frecuencia relativa

Tiempo
 Tiempo
 Tiempo
 Clases

Historico mensual
 Acumulado mensual
 Historico y promedio
 Diagrama de pastel
 Histograma y Ojiva

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Controlar y verificar la eficiencia en los procesos	Que las transacciones de los procesos se realicen el menor tiempo posible	Que los procesos se lleven de forma eficiente	Nivel de cumplimiento de los procesos Procesos conformes Total de procesos auditados

RESPONSABLE/DPTO: Gerente General

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
50	%		70 31/03/2009	100 31/12/2010

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
0	< 50%	50% - 70%	70% - 100%

FRECUENCIA DE MEDICION: Anualmente

FUENTE DE CAPTURA: Auditoría a los procesos

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

Historico mensual: Bar chart showing monthly levels over time.
 Acumulado mensual: Line graph showing cumulative levels over time.
 Historico y promedio: Bar chart showing monthly levels and their average over time.
 Diagrama de pastel: Pie chart showing the percentage of participation.
 Histograma y Ojiva: Histogram showing relative frequency across classes.

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Personal Especializado y competente	Que el personal se adapte a las funciones encomendadas, tenga el conocimiento para el desarrollo de sus actividades.	Que exista personal especializado para aumentar la productividad de ellos	Horas Hombre de Capacitación $\frac{\text{HH de capacitación por empleado}}{\text{Total HH de capacitación}}$

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Contabilidad-Administrativo

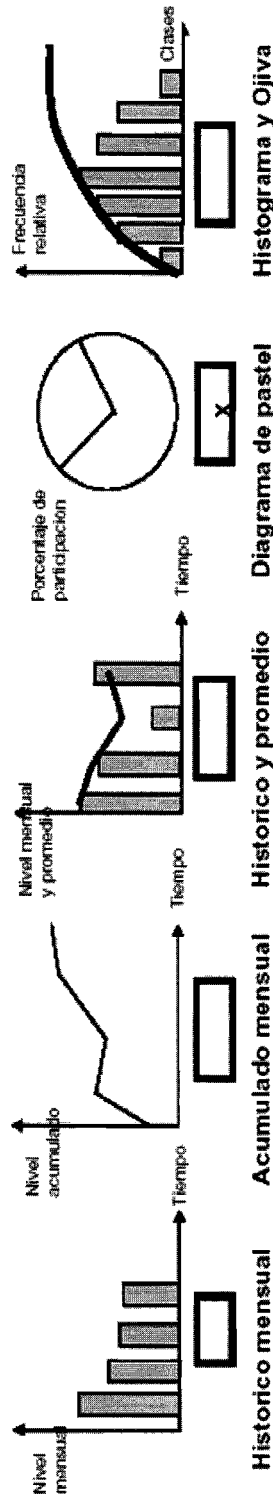
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
25	%		50	100
			31/03/2009	31/12/2010

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
< 25%	25% - 50%	50% - 95%	> 95%

FRECUENCIA DE MEDICION Trimestralmente

FUENTE DE CAPTURA Recursos Humanos

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS



DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA
Perspectiva/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Mejorar el trabajo en equipo	Que el personal este trabajando en forma unida y que tome la iniciativa en su trabajo	Un excelente ambiente laboral, y disposición a la hora de trabajar.	Participación en equipo # de tareas realizadas en equipo Total de tareas efectuadas

RESPONSABLE/DPTO Gerente de Contabilidad- Administrativo

LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
10	%		15 31/03/2009	25 31/12/2010

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
< 10%	10% - 15%	15% - 25%	> 25%

FRECUENCIA DE MEDICION Trimestralmente

FUENTE DE CAPTURA Supervisión de tareas

FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

Nivel mensual vs Tiempo (Historico mensual)
 Nivel acumulado vs Tiempo (Acumulado mensual)
 Porcentaje de participación vs Tiempo (Diagrama de pastel)
 Frecuencia relativa vs Clases (Histograma y Ojiva)

Historico mensual Acumulado mensual Historico y promedio Diagrama de pastel Histograma y Ojiva

4.8 Determinación de iniciativas estratégicas y proyectos

Hasta el momento se han definido objetivos estratégicos, factores críticos del éxito e indicadores por objetivo; ahora es el momento de identificar las iniciativas estratégicas que llevarán al cumplimiento de los objetivos planteados. Las iniciativas estratégicas en las que la empresa se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos son los siguientes

Gráfico 4.17: Mapa Estratégico

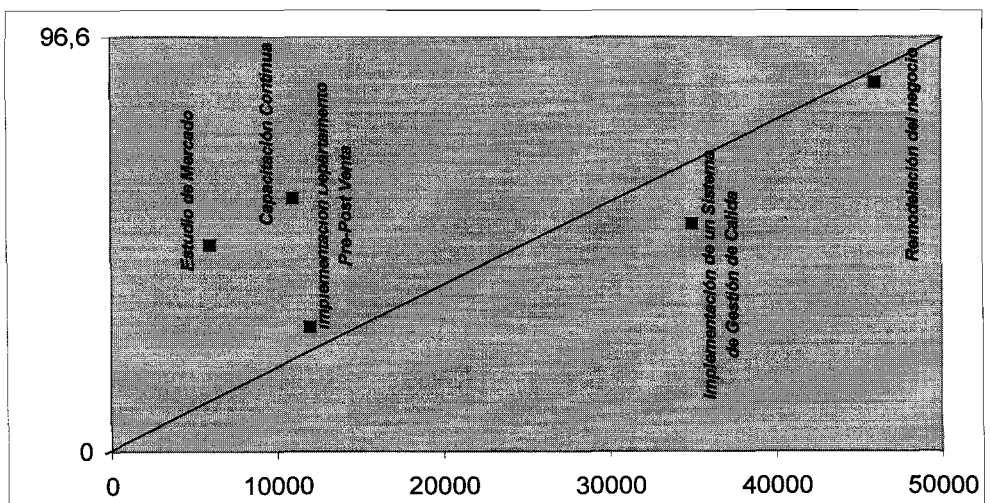
IMPACTO ESTRATEGICO DE LA INICIATIVA		PESO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS - PROYECTO					COBERTURA DEL OBJETIVO
FUERTE MODERADO DEBIL SIN RELACION		9 5 3 0	Estudio de Mercado	Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	Remodelación del negocio	Sistema de Información Integral	Capacitación Continua	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PRIORIDAD						
FINANZAS	Incrementar la rentabilidad	16,19	9	9	9	9	9	45
	Controlar y verificar la eficiencia en los procesos	11,87	3	9	9	9	3	33
	Incrementar la participación en el mercado	11,51	9	9	9	0	5	32
CLIENTES	Garantizar precios acordes al mercado	3,24	9	0	0	0	0	9
	Optimizar los tiempos de entrega	7,55	3	5	5	3	5	21
	Brindar una amplia gama de productos	6,47	9	0	9	0	0	18
	Mejorar y reforzar el servicio al cliente	10,79	0	9	9	3	9	30
PROCESOS	Captar nuevos mercados	8,27	9	0	9	0	5	23
	Seguimiento de clientes	6,83	0	0	9	5	5	19
APRENDIZAJE & CRECIMIENTO	Personal Especializado y competente	9,71	0	9	9	0	9	27
	Mejorar el trabajo en equipo	7,55	0	3	9	0	9	21
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL			51	53	86	29	59	278
RANKEO DE LOS PROYECTOS			4	3	1	5	2	

Elaborado por: Las Autoras

Luego de realizar la matriz de impacto de objetivos estratégicos vs las necesidades de inversión de recursos y analizando el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos podremos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y los objetivos estratégicos sin soporte de la iniciativas y son las que se detallan a continuación

Gráfico 4.18: Priorización de Iniciativas Estratégicas

	INICIATIVAS ESTRATEGICAS - PROYECTOS					TOTAL
	Estudio de Mercado	Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	Remodelación del negocio	Implementación Departamento Pre-Post Venta	Capacitación Continua	
COSTO TOTAL DE LA INICIATIVA	\$ 6.000,00	\$ 35.000,00	\$ 46.000,00	\$ 12.000,00	\$ 11.000,00	\$ 110.000,00
IMPACTOS DE LA INICIATIVA	48	53	86	29	59	275
ELECCION				X	X	



Elaborado por: Las Autoras

4.9 Elaborar planes de acción

El paso final del Balanced Scorecard es elaborar planes de acción por cada iniciativa estratégica de tal manera que se garantice su ejecución, con lo cual se garantiza también el cumplimiento del respectivo objetivo estratégico.

A continuación presentamos las fichas de cada una de las iniciativas propuestas:

Gráfico 4.19: Ficha de Iniciativa estratégica # 1

Capacitación Continua		RECURSOS																											
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		HORAS HOMBRES	USD	
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			
1	Planificación de la formación continua	Gerente Contable-Adm.																									20	100	
2	Establecer un cronograma para las actividades del plan de formación	Gerente Contable-Adm.																										20	50
3	Alianzas con centro de capacitación para realizar los cursos	Gerente Contable-Adm.																										40	200
4	Presupuestos permanentes para la capacitación	Gerente Contable-Adm.																										20	50
5	Cursos obligatorios para el personal:																												
6	Prevención de riesgos laborales y riesgos específicos	Gerente Contable-Adm.																										30	800
7	Técnicas de diseño de escapatrismo	Gerente Contable-Adm.																										30	800
8	Técnicas de despachos	Gerente Contable-Adm.																										30	800
9	Curso para vendedores	Gerente Contable-Adm.																										90	2000
10	Seminario de Liderazgo	Gerente Contable-Adm.																										90	2000
11	Curso de Atención al Cliente	Gerente Contable-Adm.																										120	3000
12	Curso de Actualización contable y tributaria	Gerente Contable-Adm.																										30	500
13	Curso de utilitarios informáticos	Gerente Contable-Adm.																										60	700

Gráfico 4.20: Ficha de Iniciativa estratégica # 2

Implementación Departamento de Pre-Post Venta		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RECURSOS		
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRES	USD
1	Diagnóstico situacional de la empresa	Jefe de Proyecto Externo													10	500
2	Planificación de la instalación del área	Jefe de Proyecto Externo													40	500
3	Diseño del área	Jefe de Proyecto Externo													80	1000
4	Presupuesto de la instalación	Jefe de Proyecto Externo													80	500
6	Adquisición de los materiales	Jefe de Proyecto Externo													20	2500
7	Construcción	Jefe de Proyecto Externo													40	1300
8	Instalación de muebles	Jefe de Proyecto Externo													40	5000
9	Arreglos y Decoración	Jefe de Proyecto Externo													40	500
10	Contratación de personal para el área	Jefe de Proyecto Externo													20	100
11	Inicio de Actividades	Jefe de Proyecto Externo													40	100

Al finalizar este capítulo hemos planteado los objetivos estratégicos que se aplicarán para poder desarrollar la metodología del Balanced Scorecard, de la misma manera hemos desarrollado los indicadores que nos permitirán ver el progreso del logro de estos objetivos los cuales se presentarán detalladamente en el aplicativo informático que se expondrá en el siguiente capítulo.

Se han diseñado las iniciativas estratégicas para poder solventar o ayudar al logro de los objetivos de la Importadora y distribuidora Tello Hnos.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

En esta etapa de implementación del sistema de gestión de indicadores crearemos un aplicativo informático para el Balanced Scorecard, en el cual nos permitirá a través de datos proporcionados por la empresa y relacionados a los indicadores de gestión conocer el avance de los mismos para el logro de los objetivos propuestos.

Los indicadores establecidos para la empresa están definidos como positivos y negativos, los cuales para evaluar su efectividad se verán representados por semáforos, los mismos que nos proporcionaran información dinámica de analizar los resultados del indicador y además de esta manera vigilar el grado de cumplimiento de los mismos y tomar las acciones pertinentes a alguna anomalía.

5.1 Marco Teórico⁸

Es importante recalcar que las empresas que logran éxito son las que poseen conocimiento sobre el negocio que manejan por lo que es necesario entonces contar con un sistema que juegue el papel de soporte para la toma de decisiones, de respuesta ágil y rápida, con información precisa para poder aprovechar las oportunidades.

Este aplicativo informático está enfocado a proporcionar la información necesaria para que los indicadores de gestión muestren sus resultados, cabe recordar que el aplicativo está definido para el área de ventas de la empresa.

A continuación se detallará definiciones básicas⁹ para esta etapa de implementación:

5.1.1 OLTP

Los sistemas de OLTP (On-Line Transaction Processing) son los sistemas operacionales que capturan las transacciones de un negocio y las persisten en estructuras relacionales llamadas Base de Datos.

⁸ LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".

⁹ Aplicativo Informático. Capítulo1. Ing. Dalton Noboa

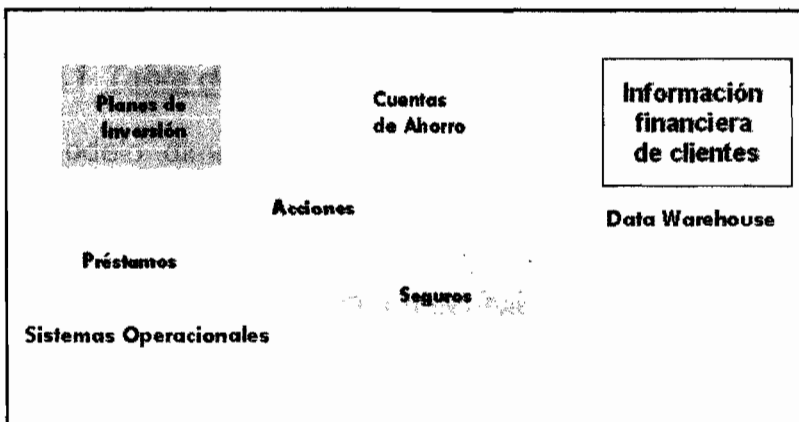
5.1.2 OLAP

Los sistemas OLAP (On-Line Analytical Processing) proporcionan una alternativa a los sistemas transaccionales, ofreciendo una visión de los datos orientada hacia el análisis y una rápida y flexible navegación por estos.

5.1.3 Data Ware House¹⁰

Es una colección de datos orientada a temas, integrados, no volátiles y variantes en el tiempo, organizada para soportar necesidades empresariales.

Gráfico 5.1: Orientada hacia la información relevante de la Organización



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

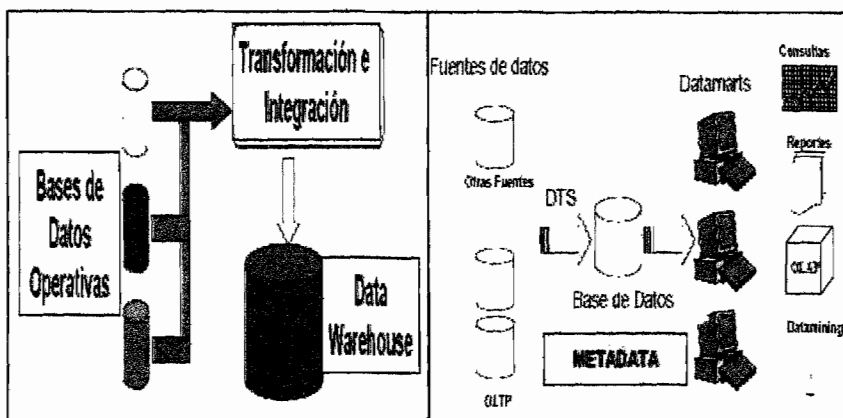
5.1.4 Data Mart

Se definen para satisfacer las necesidades de un departamento o sección de la organización. Contiene menos información de detalle y

¹⁰ MARTA MILLAN (2008). "El diseño de la base de datos de un Data Warehouse"

más información agregada. Un Data Mart es un Data Warehouse con sentido o finalidad departamental.

Gráfico 5.2: Datamart



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

5.1.5 Estructura de tablas:

5.1.5.1 Tabla de Hechos¹¹

El modelo dimensional divide el mundo de los datos en dos grandes tipos: las medidas y las dimensiones de estas medidas.

Las medidas, siempre son numéricas, se almacenan en las tablas de hechos y las dimensiones que son textuales se almacenan en las tablas de dimensiones.

La tabla de hechos es la tabla primaria del modelo dimensional, y contiene los valores del negocio que se desea analizar.

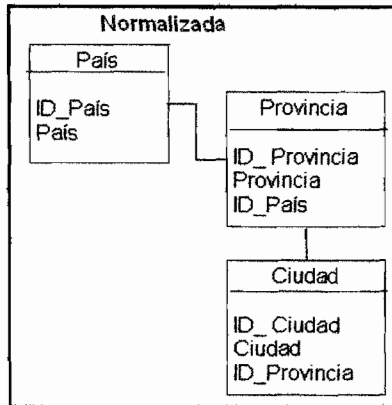
¹¹ Material de la Academia BI, 2007, Unidad 2.

5.1.5.2 Tabla Normalizada

La normalización es un proceso de refinamiento de la estructura de datos de una organización que consiste en en la agrupación de los datos según ciertas reglas o normas. La normalización la redundancia de datos,. Los datos redundantes causan problemas de integridad y consistencia de la información.

Normalizar, ayuda a identificar a entidades que en realidad no son más que atributos, identificar relaciones sin sentido, reclasificar a los atributos como obligatorios, claves primarias y secundarias.

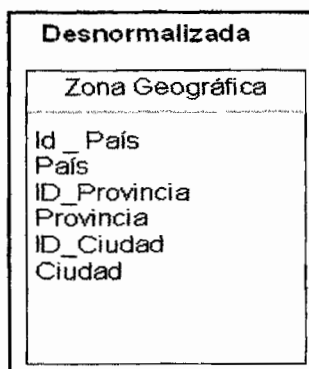
Gráfico 5.3: Tabla Normalizada



Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

5.1.5.3 Tabla desnormalizada

Dimensión desnormalizada, todos los atributos de la dimensión están incluidos en una única tabla.

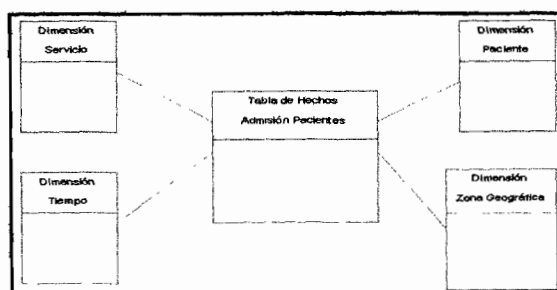
Gráfico 5.4: Tabla desnormalizada

Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

5.1.5.4 Esquema de Estrella

Esta estructura está compuesta por una tabla central, tabla de hechos y un conjunto de tablas organizadas alrededor de ésta, tablas de dimensiones.

En las puntas de la estrella se encuentran las tablas de dimensión que contienen los atributos de las aperturas que interesan al negocio que se pueden utilizar como criterios de filtro y son relativamente pequeñas. Cada tabla de dimensión se vincula con la tabla de hechos por un identificador.

Gráfico 5.5: Esquema de Estrella

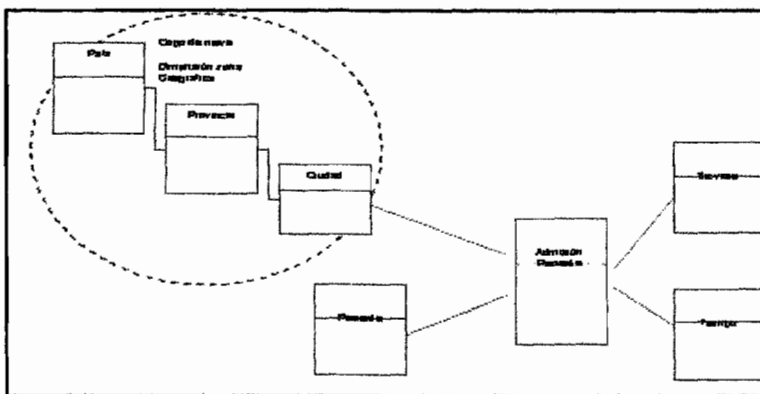
Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

5.1.5.5 Esquema Copa de Nieve

A diferencia del esquema de estrella, el esquema de copo de nieve presenta dimensiones normalizadas o parcialmente normalizadas, es decir jerarquías entre dimensiones.

Como ventaja del esquema destacamos el ahorro de espacio de almacenamiento en disco, pero con la desventaja de un aumento en la cantidad de tablas.

Gráfico 5.6: Esquema Copa de Nieve



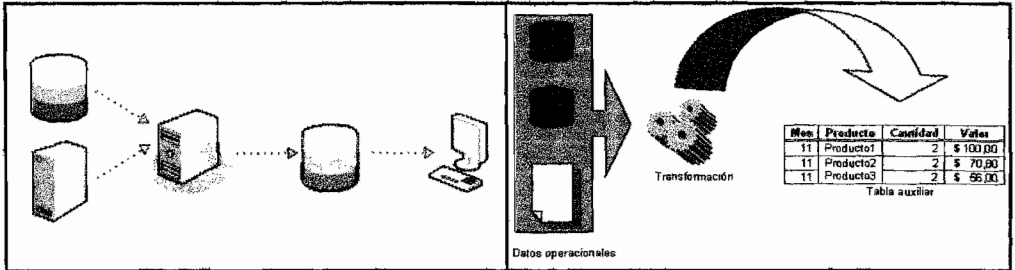
Fuente: Material de la Academia BI, 2007, Unidad 3.

5.1.6 ETL

Son las siglas en inglés de Extraer, Transformar y Cargar (Extract, Transform and Load). Es el proceso que permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, data mart, o data warehouse para

analizar, o en otro sistema operacional para apoyar un proceso de negocio.

Gráfico 5.7: ETL (Extraer, Transporte y Carga de Datos)



Fuente: Material de la Academia BI, 2007. Unidad 2.

Los procesos ETL también se pueden utilizar para la integración con sistemas heredados.

5.1.7 Dashboard

Sistema de presentación de información por pantallas que permite mostrar visualmente mensajes y resultados de manera variada, programable, diferida o en línea. El nombre Dashboard se refiere al tablero de un automóvil, el cual ofrece al conductor información permanente sobre el estado del vehículo. El mundo de los negocios toma la palabra con un sentido similar pero en lugar de aplicarlo a los automóviles lo refiere a la empresa.

Así Dashboard es una página desarrollada en base a tecnología web mediante la cual se despliega en tiempo real información de la empresa

extraída de varias fuentes o bases de datos. Su característica de tiempo real otorga a los usuarios un conocimiento completo sobre la marcha de la empresa y permite hacer análisis instantáneos e inteligencia de negocios.

5.1.8 Indicadores

5.1.8.1 Indicadores Positivos

Son aquellos en los cuales un AUMENTO en tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. de ventas, participación de mercado, % de competencias del recurso

5.1.8.2 Indicador Negativo

Son aquellos en los cuales una DISMINUCION de tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada de reclamos, nivel de costos, números de errores cometidos, etc.

5.1.8.3 Nivel Base

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de iniciativas estratégicas.

5.1.8.4 Valor actual

Representa las mediciones período a período del indicador, cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégica.

5.1.8.5 Meta

Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora (iniciativas estratégicas)

5.1.8.6 Nivel de Efectividad de un Indicador

"Efectividad" es la relación entre los resultados logrados y las metas propuestas, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

➤ Nivel de Efectividad de un Indicador Positivo

$$Desempeño = \frac{Valor - Base}{Meta - Base} * 100\%$$

➤ Nivel de Efectividad de un Indicador Negativo

$$Desempeño = \frac{Base - Valor}{Base - Meta} * 100\%$$

El uso de semáforos proporcionara un mejor nivel de efectividad para los indicadores, dichos semáforos se presentaran en cuatro colores describiendo su representación en el siguiente gráfico:

Gráfico 5.8: Semáforo



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".






5.1.8.7 Tendencia de los Indicadores

La tendencia de un indicador permite mostrar el crecimiento o decrecimiento del mismo con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores.

Este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

Además se usan iconos explicativos del grado de tendencia de un indicador con sus respectivos límites de porcentaje.

Gráfico 5.9: Tendencia de los Indicadores

	MEJORA FUERTE: Crecimiento mayor a un 20% con respecto al período anterior.
	MEJORA LEVE: Crecimiento entre 5% y 20% con respecto al período anterior.
	ESTABLE: Crecimiento entre -5% y 5% con respecto al período anterior.
	DESMEJORA LEVE: Crecimiento entre -5% y -20% con respecto al período anterior.
	DESMEJORA FUERTE: Crecimiento menor a -20% con respecto al período anterior.

Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".

5.2 Modelo de Datos

5.2.1 Modelo Punto

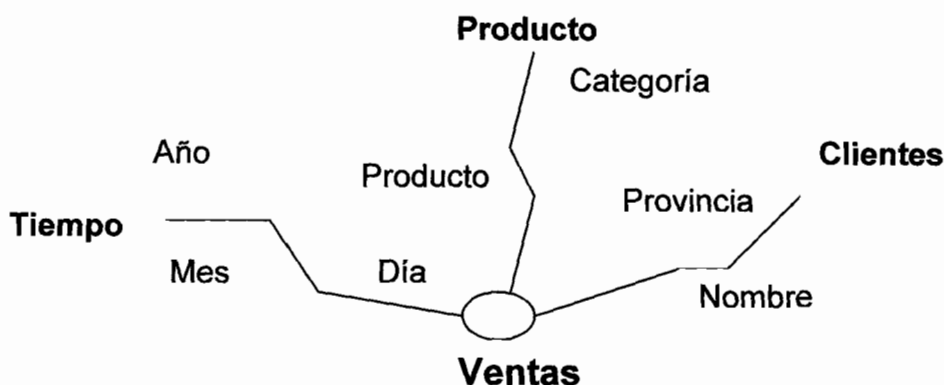
El modelo punto representa la situación a estudiar y análisis de la Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

Para obtener el modelo punto nos reunimos con el gerente de la empresa para analizar el modelo, el cual se obtuvo a través de entrevista con él y observaciones en la empresa sobre el área de ventas específicamente.

El cual contiene las dimensiones como por ejemplo clientes, empleados, productos, etc. los mismos que se encuentran con sus

respectivos enlaces al punto central en este caso ventas, el modelo está representado de la siguiente manera:

5.10: Modelo Punto Departamento de Venta



Elaborado por: Las Autoras


5.2.2 Modelo Datamart

El modelo datamart de Importadora y Distribuidora Tello Hnos. está diseñado conforme a las necesidades del área de ventas.

- Como primer punto para cargar la datamart se debe obtener la base operativa de la empresa, en nuestro caso fue creada de acuerdo a los requerimientos del área de análisis. Esta información puede estar en archivos de Excel, Sistemas operacionales u otra base de datos.

La base de datos operativa contiene las tablas auxiliares que proporcionarán la información a la datamart, las cuales son:

5.11: Tablas Base Operativa

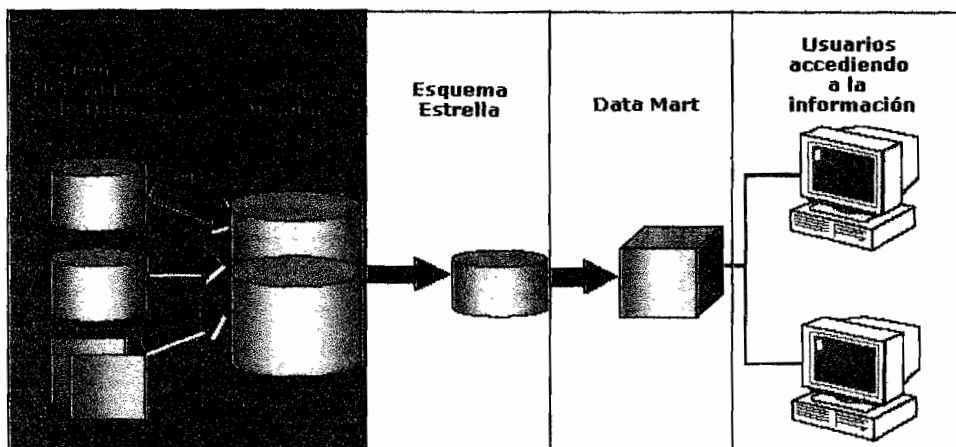


Areas
Cap_Empleado
Capacitación
Categorías
Clientes
Det_Factura
Empleados
EncabFactura
Estado_Queja
Motivos
Productos
Quejas Clientes

Elaborado por: Las Autoras

- Luego de tener habilitada la base operativa se construyó el esquema multidimensional en nuestro caso representado por un esquema copo de nieve que concuerda con los requerimientos y las tablas auxiliares.
- Conforme al diseño del esquema se creó las tablas de la datamart, las mismas que serán cargadas extrayendo información de la base de datos operativa.

Gráfico 5.12: Pasos para cargar Datamart



Fuente: Material de la Academia BI, 2007. Unidad 2.

Nuestra datamart se construyo en base a tres hechos principales:

- Ventas
- Capacitaciones
- Quejas

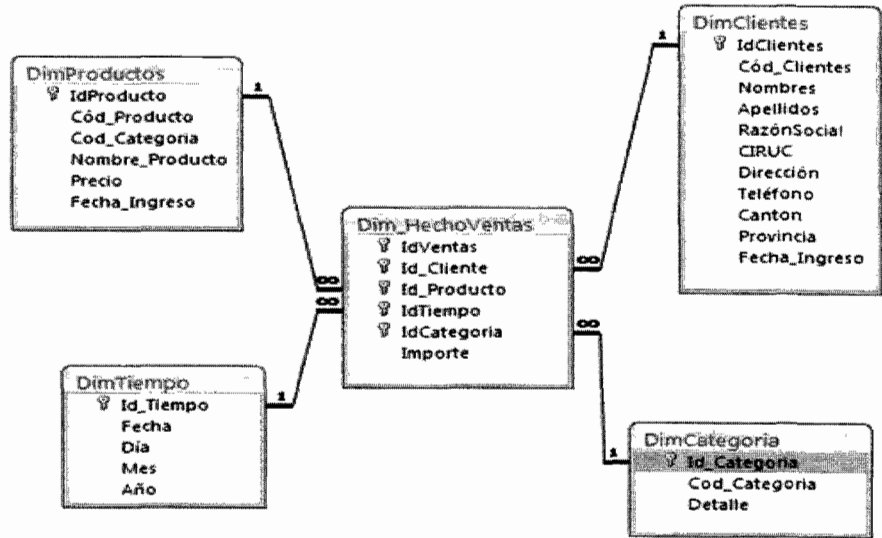
5.2.2.1 Hecho Ventas

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de las ventas de la Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

El hecho ventas está relacionado con las tablas de clientes, productos, categoría de productos y el tiempo. Como se podrá visualizar es un modelo estrella.¹²

¹² Véase 5.1.5.4 Esquema Estrella

Gráfico 5.13: Hecho Ventas



Elaborado por: Las Autoras

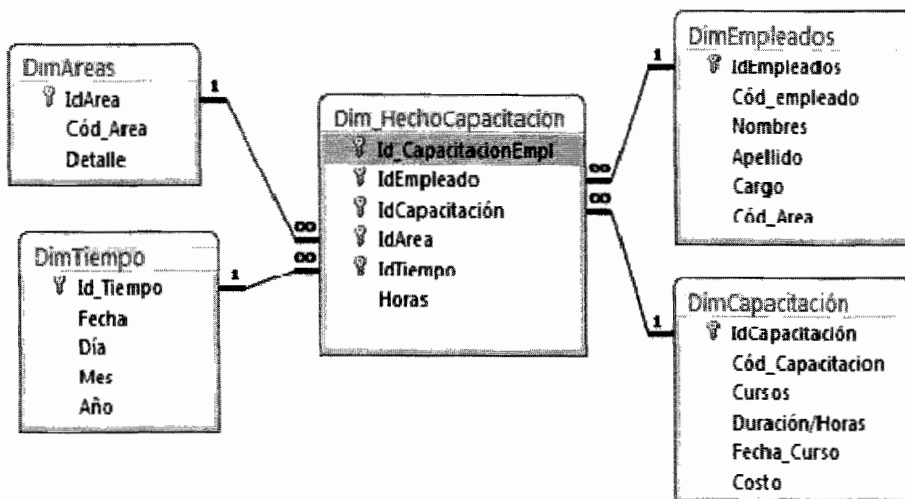
La medida que se analiza en este hecho es el importe en ventas, el cual se obtiene con los datos de las facturas proporcionadas desde la base operativa que son la cantidad y el precio.

5.2.2.2 Hecho Capacitación

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de las capacitaciones de los empleados de la Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

El hecho capacitaciones es un modelo estrella, por lo que está relacionado con las tablas de empleados, capacitación (donde se detallan los cursos), áreas por departamento y el tiempo.

Gráfico 5.14: Hecho Capacitación



Elaborado por: Las Autoras

La medida que se analiza en este hecho es las horas hombre de capacitación por empleado, el cual se obtiene con los datos de las capacitaciones que recibieron los empleados proporcionadas desde la base operativa.

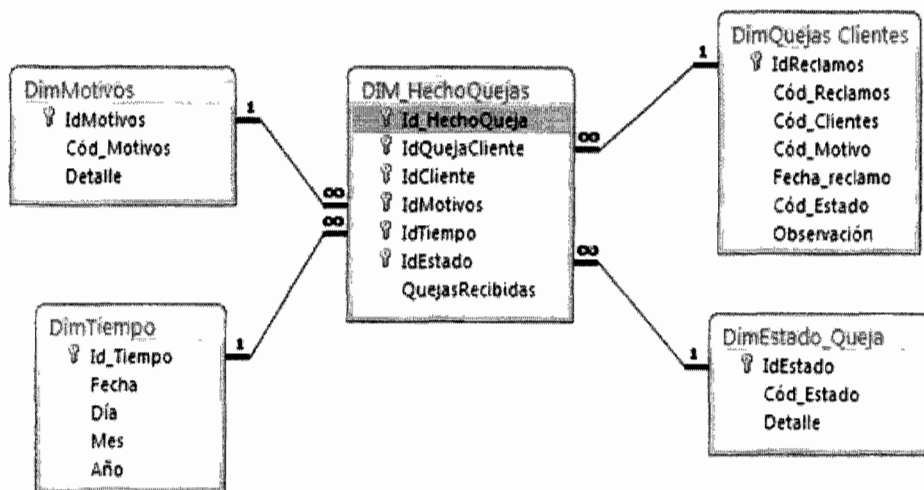
5.2.2.3 Hecho Quejas

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de las quejas recibidas por los clientes de la Importadora y Distribidora Tello Hnos.

El hecho quejas está relacionado con las tablas de motivo de la queja, quejas clientes (donde se detalla la fecha del reclamo y una

observación), estado de la queja (donde se detalla si la queja está resuelta, pendiente y en trámite) y el tiempo.

Gráfico 5.15: Hecho Quejas

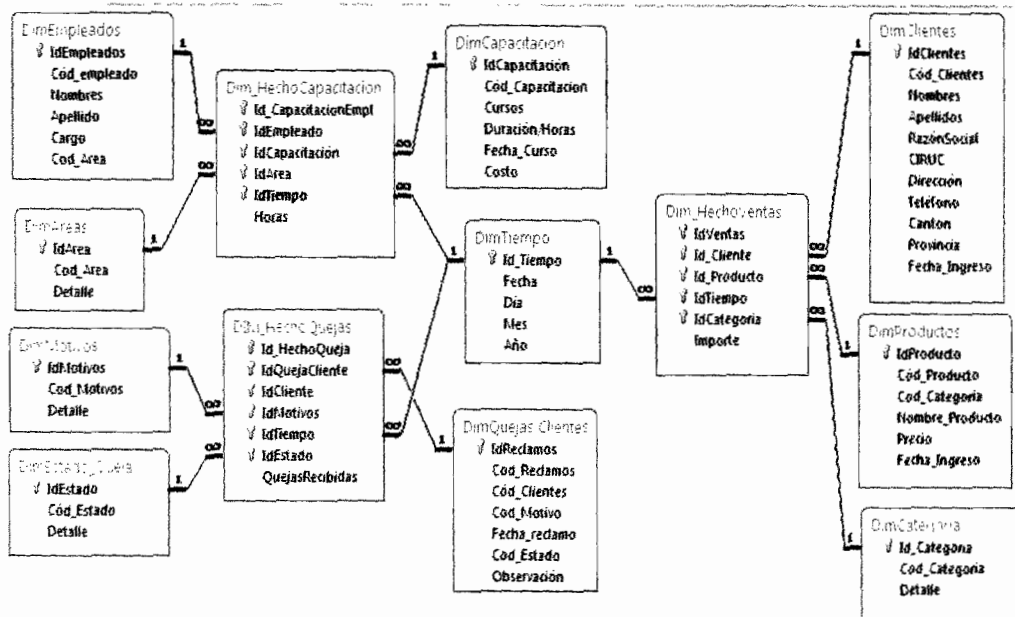


Elaborado por: Las Autoras

La medida que se analiza en este hecho es el número de quejas recibidas por los clientes dicha información se obtiene de los datos de las quejas que recibió la empresa y que son proporcionadas desde la base operativa.

El modelo relacional de nuestra datamart integrado los tres hechos que se analizaron se presenta a continuación:

5.16: Modelo Datamart de Importadora y Distribuidora Tello Hnos.



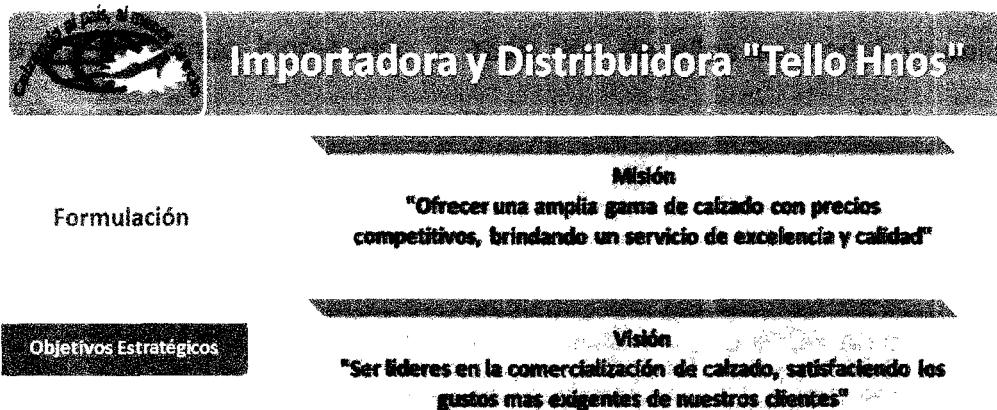
Elaborado por: Las Autoras

5.2.3 Modelo Dashboard

El modelo dashboard está diseñado para la presentación de los indicadores de gestión, por lo que se ha creado de manera dinámica para que el usuario analice de forma sencilla el progreso de cada indicador de acuerdo al mapa estratégico de la Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

Al inicio de la presentación se muestra la misión, visión de la empresa y las opciones de búsqueda para el análisis de los indicadores.

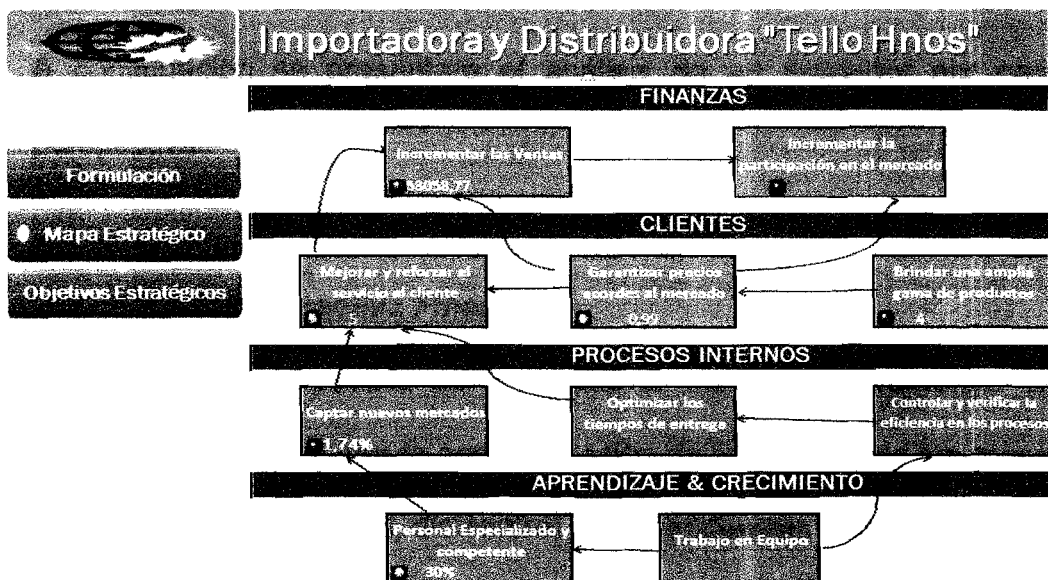
Gráfico 5.17: Presentación



Elaborado por: Las Autoras

En Mapa Estratégico se presenta los objetivos estratégicos que se analizarán de Importadora y Distribuidora Tello Hnos. de acuerdo por las perspectivas, cada objetivo tiene su indicador. Como se puede visualizar en los objetivos que tiene semaforización se puede ingresar para obtener información más detallada de cómo se halla aquel indicador.

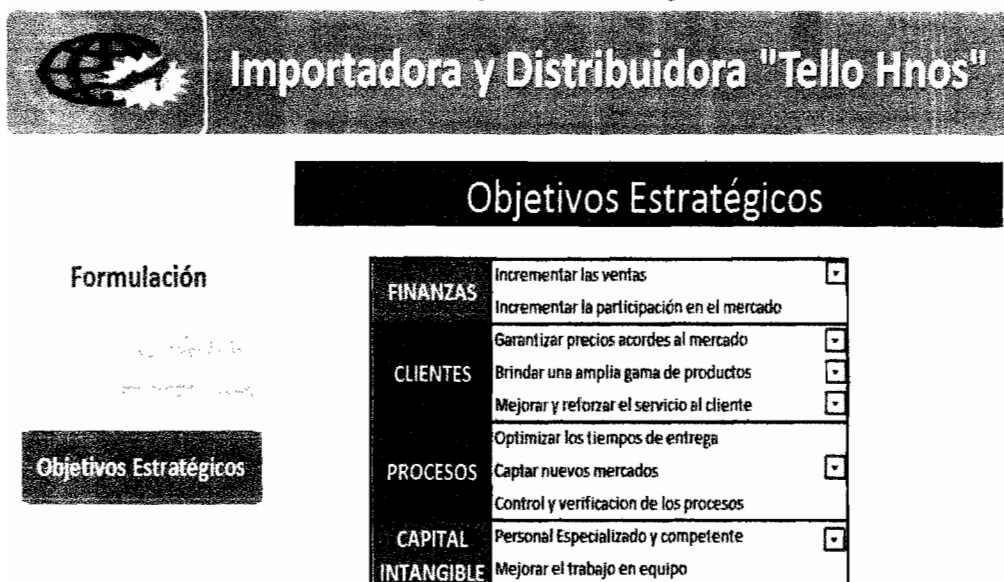
Gráfico 5.18: Mapa Estratégico



Elaborado por: Las Autoras

En Objetivos estratégicos se muestra los indicadores planteados para la empresa, donde ingresando a cada uno de ellos se podrá visualizar tablas dinámicas con información que ayuda con el análisis de los indicadores.

Gráfico 5.19: Objetivos Estratégico



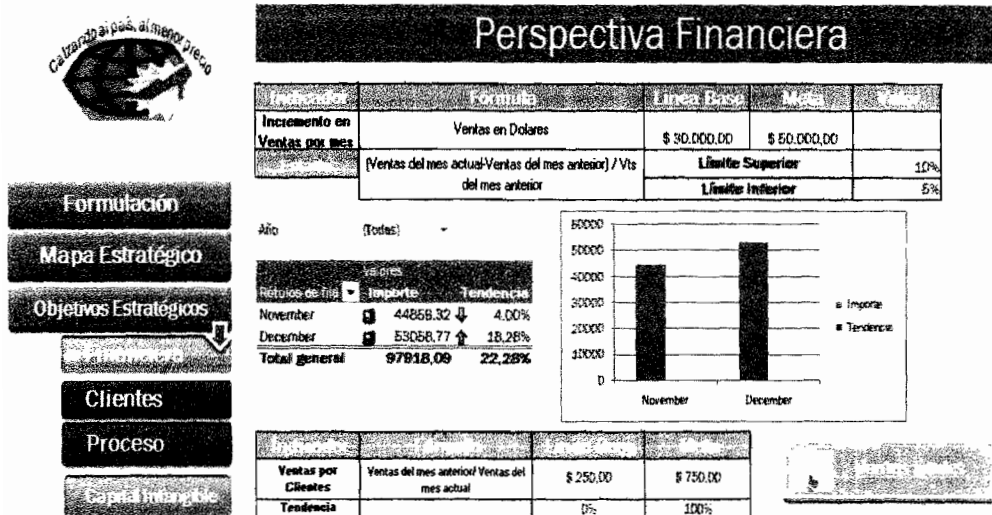
Elaborado por: Las Autoras

A continuación se presentara el análisis de un indicador por cada perspectiva.

5.2.3.1 Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se analizará el indicador incrementar las ventas. Se muestra la semaforización de las ventas de los meses (octubre, noviembre, diciembre), y las tendencias respectivas.

Gráfico 5.20: Incrementar Ventas



Elaborado por: Las Autoras

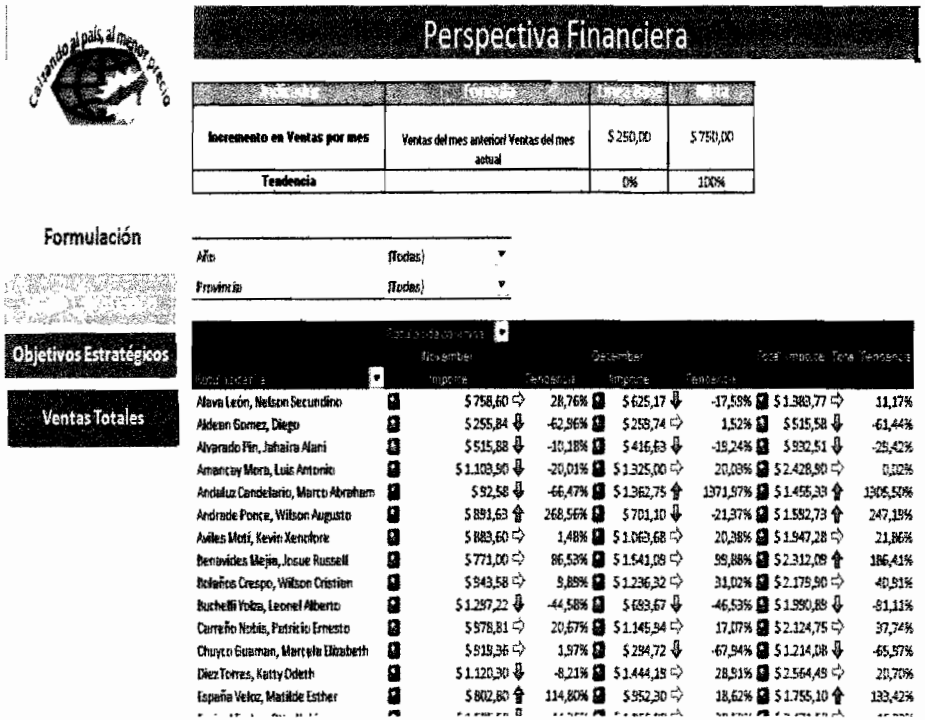
Fuente: Ver anexo 5

En esta presentación se muestra las ventas mensuales por año cumpliendo así con el indicador Ventas en dólares, la tendencia en noviembre es de color rojo debido a que no cumple con los parámetros establecidos que mensualmente debe incrementarse un 5% el cual fue establecido por la organización por medio de análisis.

También encontramos un gráfico que representa las ventas mensuales y se podrá ver el comportamiento que hay entre los meses.

A demás se ha analizado las ventas mensuales por los clientes de la Importadora y Distribuidora Tello Hnos.

Gráfico 5.21: Incrementar Ventas x Clientes



Elaborado por: Las Autoras

5.2.3.2 Perspectiva Clientes

En esta perspectiva se analizará el indicador mejorar y reforzar el servicio al cliente. Se muestra la semaforización del total de quejas de los meses (octubre, noviembre, diciembre), y las tendencias respectivas.



Gráfico 5.22: Quejas Recibidas

Perspectiva Cliente

Indicador	Fórmula	Linea Base	Meta	Frecuencia
Nivel de Quejas de Clientes	Quejas Recibidas	18	2	Trimestre

Suma de Tendencia	Rótulos de Suma	Suma		
Rótulos de fila	November	December	Total general	
2006	0%	-50%	-50%	

Año	(Todas)
Provincia	(Todas)

Suma de CuentaDeIdMol	Rótulos de			
Rótulos de fila	October	November	December	Total general
- En Trámite			1	1
+ Productos defectuosos			1	1
= Pendiente	1			1
+ Productos defectuosos	1			1
- Resuelta	1	1	1	3
+ Demora en despacho		1		1
+ Error en facturación	1			1
+ Mala atención			1	1
Total general	2	2	2	5

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Ver anexo 6

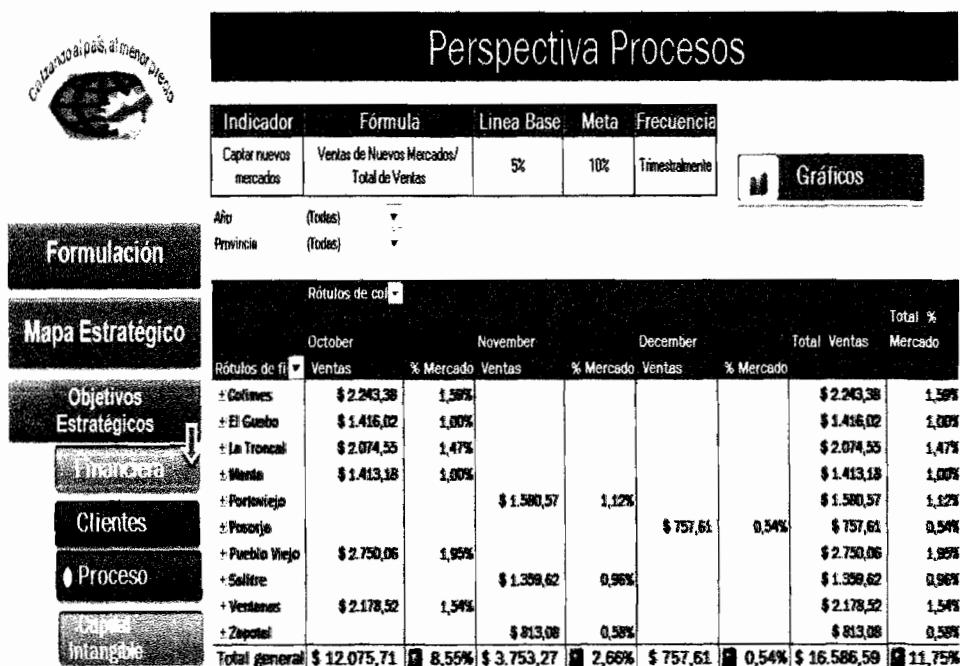
En esta tabla dinámica se muestra los meses en los cuales hubo quejas por parte de los clientes, se calcula cuantas quejas hemos recibidos mensualmente y sus motivos .

La tendencia se encuentra de color rojo, amarillo, verde, que va comparado las quejas recibidas del mes actual con el anterior. Para el número de quejas se estableció una meta y una base que nos ayudará visualizar en que condición estamos cada trimestre con las quejas recibidas, porque mientras menos quejas recibidas tenga Importadora y Distribuidora Tello Hnos. está cumpliendo con el objetivo propuesto.

5.2.3.3 Perspectiva Procesos

En esta perspectiva se analizará el indicador captar nuevos mercados. Se muestra la semaforización del total de horas hombre de capacitación por empleado de los meses (octubre, noviembre, diciembre), y las tendencias respectivas.

Gráfico 5.23: Nuevos Mercados



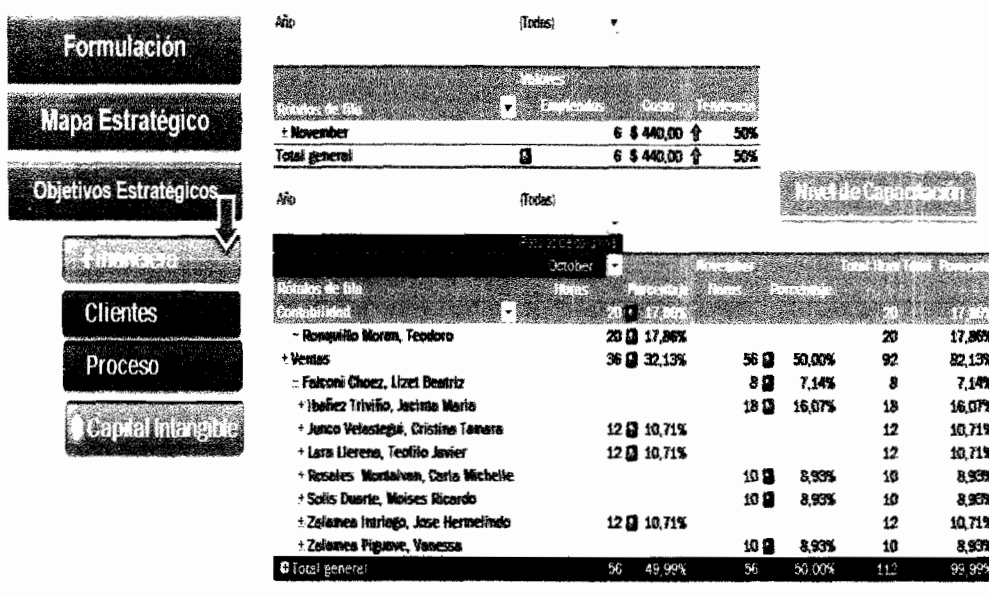
Elaborado por: Las Autoras

Como se puede ver en la tabla dinámica detalla los nuevos mercados en el trimestre, esto son nuevos clientes de cantones que no se encontraban anteriormente, como se ve en el gráfico al final del trimestre se obtuvo un 11.75% de estos mercados con respecto a las ventas totales trimestralmente. Hay una opción de gráfico el cual se puede representar el correspondiente gráfico.

5.2.3.4 Perspectiva Capital Intangible

En esta perspectiva se analizará el indicador personal especializado y competente. Se muestra la semaforización del total de horas hombre de capacitación por empleado de los meses (octubre, noviembre, diciembre), y las tendencias respectivas.

Gráfico 5.24: Capacitación a Empleados



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Ver anexo 7

En esta tabla dinámica se detalla el número de personas capacitadas por mes y su costo, el semáforo se encuentra de color amarillo ya que se estableció un valor superior a 10 personas y un límite inferior de 3 personas capacitadas por mes.

La variación se encuentra de color rojo porque es un valor menor al establecido que fue del 50% comparado con el mes anterior que fue octubre.

Ademas tenemos la presentación de acuerdo al indicador por número de horas capacitadas por el total de horas capacitación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de todo el análisis realizado se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

6.1 Conclusiones

1. Mediante la aplicación de esta metodología y al realizar el análisis FODA de la empresa se diseñó estrategias para poder hacer frente a las amenazas detectadas y aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa.
2. En el plan estratégico se desarrolló la misión y visión, lo cual aportó de manera significativa a la empresa ya que ellos no las tenían definidas, y de igual manera se diseñaron estrategias según sus necesidades.
3. Los objetivos estratégicos se formularon de una manera detallada y se establecieron indicadores de gestión que servirán como herramienta de medición para establecer un control del cumplimiento de las estrategias.

4. El aplicativo informático diseñado permitirá que el usuario tenga de una forma llamativa y dinámica la responsabilidad del análisis de los indicadores que permitirán evaluar el progreso o la mejora de la empresa.
5. Los resultados obtenidos para el indicador “incremento en ventas”, muestra el cumplimiento de la meta establecida para este indicador en los tres meses analizados y la tendencia para el mes de diciembre muestra un incremento en relación al mes anterior.

6.2 Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Llevar un seguimiento permanente a la metodología aplicada para que los resultados se vean reflejados en el desempeño de la empresa.
2. Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles de la empresa para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de las estrategias y a la vez procurar motivar a los trabajadores.

3. Llevar a cabo las iniciativas estratégicas, dando prioridad a la capacitación continua, puesto que los empleados deben ser considerados como un pilar fundamental en la empresa.
4. La verificación del desempeño de los indicadores deberá realizarse conforme a lo estipulado en las fichas de cada indicador, para de esta manera poder llevar un control de su desempeño.
5. Los cambios que se desarrollen en el aplicativo deberán ser actualizados desde la datamart para que no existan alteraciones en los indicadores.
6. Según los resultados obtenidos en el aplicativo, se debe realizar un análisis de los indicadores “Personal especializado y competente” y “mejorar y reforzar el servicio al cliente”, ya que no muestran los resultados esperados acorde con las metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

1. KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston – EE.UU.
2. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996B). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.
3. LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard", Madrid-España.
4. LOZADA LOZA JAIME (2008). "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard". Guayaquil – Ecuador
5. MARTA MILLAN (2008). "El diseño de la base de datos de un Data Warehouse"
6. MATERIAL DE LA ACADEMIA BI, 2007. Unidad 2.

ANEXOS

ANEXO 1

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



SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

**DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS
CLIENTES**

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder servirles mejor.

Hemos establecido 6 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

1	<i>TOTALMENTE INSATISFECHO</i>
2	<i>ALGO INSATISFECHO</i>
3	<i>INDIFERENTE</i>
4	<i>ALGO SATISFECHO</i>
5	<i>TOTALMENTE SATISFECHO</i>

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	NECESIDADES	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Variedad de productos					
2	Precios Competitivos					
3	Ofertas y promociones					
4	Servicio pre-post venta					
5	Servicio rápido eficiente y oportuno					
6	Transacciones eficientes					

ANEXO 2

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



SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

**DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS
ACCIONISTAS**

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder servirles mejor.

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

1	<i>TOTALMENTE INSATISFECHO</i>
2	<i>ALGO INSATISFECHO</i>
3	<i>INDIFERENTE</i>
4	<i>ALGO SATISFECHO</i>
5	<i>TOTALMENTE SATISFECHO</i>

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	NECESIDADES	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Rentabilidad Consistente					
2	Información Financiera y oportuna					
3	Buena administración de la empresa					
4	Comunicación oportuna y honesta					
5	Mejorar la imagen de la empresa					

ANEXO 3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS



SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS PROVEEDORES

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder servirles mejor.

Hemos establecido 6 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

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

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	NECESIDADES	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Precios Competitivos					
2	Solución rápida a problemas					
3	Comunicación rápida y oportuna					
4	Recepción de Órdenes					
5	Excelentes relaciones interpersonales					
6	Pagos a tiempos					

ANEXO 4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS



SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS EMPLEADOS

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder servirles mejor.

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla:

REGLA DE CALIFICACIÓN

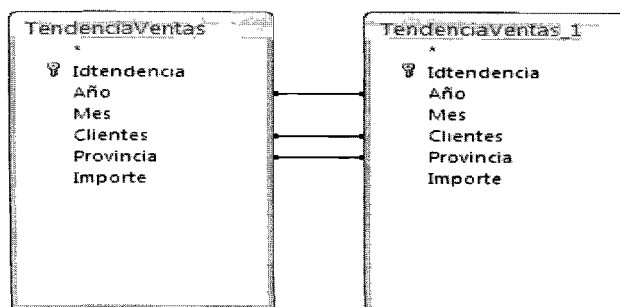
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	NECESIDADES	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Estabilidad Laboral					
2	Salarios y beneficios competitivos					
3	Capacitación y educación continúa					
4	Balance entre trabajo y familia					
5	Reconocimiento por desempeño					

ANEXO 5

Consulta Indicador Ventas



Idtendencia	Año	Clientes	Mes	Provincia	Importe	Tendencia
2	2008	Alava León, Nelson Secundino	December	Los Rios	\$ 625,17	-0,1941
4	2008	Alcivar Polo, Mario Wilson	December	Guayas	\$ 494,90	0,4016
7	2008	Aldean Gomez, Diego Armando	November	Pichincha	\$ 255,84	-0,6409
8	2008	Aldean Gomez, Diego Armando	December	Pichincha	\$ 259,74	0,0152
10	2008	Alvarado Pin, Jahaira Alani	November	Manabí	\$ 515,88	0,0458
11	2008	Alvarado Pin, Jahaira Alani	December	Manabí	\$ 404,02	-0,2168
14	2008	Amancay Mora, Luis Antonio	December	Guayas	\$ 1.307,72	0,1296
13	2008	Amancay Mora, Luis Antonio	November	Guayas	\$ 1.157,66	-0,1728
17	2008	Andaluz Candelario, Marco Abraham	December	Guayas	\$ 1.054,23	10,3872
16	2008	Andaluz Candelario, Marco Abraham	November	Guayas	\$ 92,58	-0,8266
19	2008	Andrade Ponce, Wilson Augusto	November	Guayas	\$ 814,11	0,7519
20	2008	Andrade Ponce, Wilson Augusto	December	Guayas	\$ 964,56	0,1848

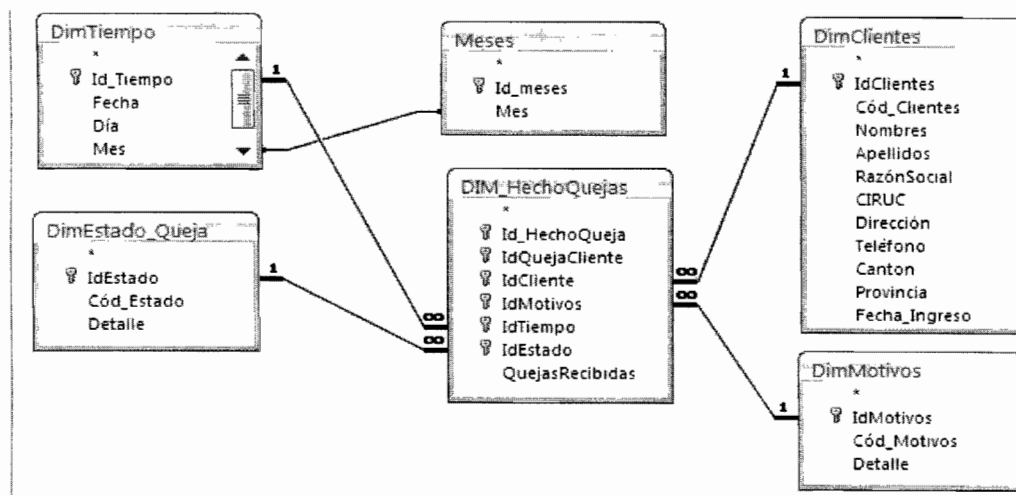
En este anexo se puede visualizar la consulta realizada en el indicador de ventas, que tiene las siguientes variables: el año analizado y los meses correspondientes (tabla tiempo); clientes y provincias (tabla clientes) y el importe (Dim Hecho Ventas) que es el objeto de análisis.

La tendencia es calculada con la siguiente fórmula:

$$\frac{(\text{Importe del mes actual} - \text{Importe del mes anterior})}{\text{Importe del mes anterior}}$$

ANEXO 6

Consulta Indicador Quejas

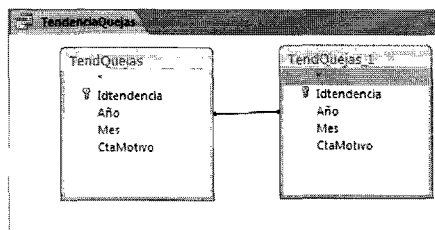


Para realizar esta consulta utilizamos las tablas que observamos en el gráfico superior con lo cual obtenemos la siguiente información:

Año	Mes	Estado	Cientes	Provincia	Motivo
2008	October	Pendiente	Fuentes Perez, Rosa Angelica	Los Rios	Productos defectuosos
2008	October	Resuelta	Recalde Recalde, Nelly Mariel	Los Rios	Error en facturación
2008	November	En Tramite	Carreño Nobis, Patricio Ernesto	Los Rios	Productos defectuosos
2008	November	Resuelta	Jara Riera, Monica Julia	El Oro	Demora en despacho
2008	December	Resuelta	Perez Zapata, Marcelo Erick	Guayas	Mala atención

Se puede visualizar la consulta realizada en el indicador de las quejas, que tiene las siguientes variables: el año analizado y los meses correspondientes (tabla tiempo); el estado de la queja, clientes y provincias (tabla clientes) y el motivo de la queja (Dim Motivos).

La tendencia se realiza con la siguiente consulta:

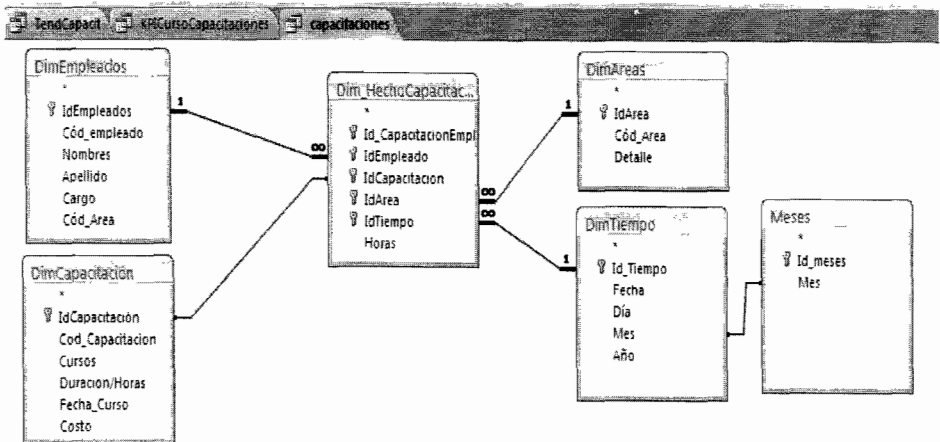


Idtendencia	Año	Mes	Tendencia
17	2008	November	0
18	2008	December	-0,5

ANEXO 7

Consulta Indicador Capacitaciones

Esta consulta se la realizó utilizando las siguientes talas relacionadas:

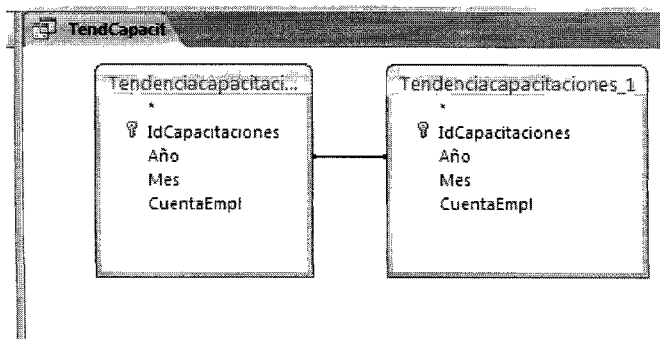


Se obtuvo la siguiente información de la consulta realizada en la cual se seleccionaron las siguientes variables:

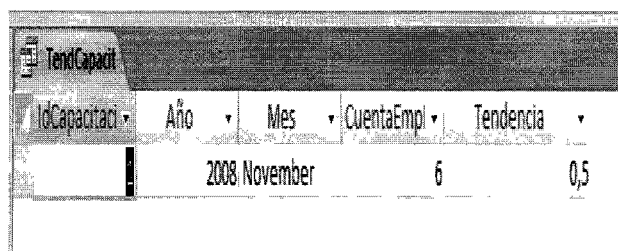
Año, mes, duración en horas de la capacitación, el nombre del empleado capacitado, el cargo del empleado, el área en la que labora, el curso en el que se capacitó y el costo del mismo.

Año	Mes	Duración	Empleados	Cargo	Area	IdCapacitaci	Cursos	Costo
2008	October	12	Junco Velastegui, Cristina Tamara	Facturador	Ventas	1	Sistemas de in	\$ 100,00
2008	October	12	Lara Llerena, Teofilo Javier	Facturador	Ventas	1	Sistemas de in	\$ 100,00
2008	October	20	Ronquillo Moran, Teodoro	Jefe Contable	Contabilidad	2	Nuevas Reforr	\$ 150,00
2008	October	12	Zalamea Intriago, Jose Hermelindo	Facturador	Ventas	1	Sistemas de in	\$ 100,00
2008	November	8	Falconi Choez, Lizet Beatriz	Ventas	Ventas	4	Atención al Cli	\$ 60,00
2008	November	8	Ibañez Triviño, Jacinta Maria	Ventas	Ventas	4	Atención al Cli	\$ 60,00
2008	November	10	Ibañez Triviño, Jacinta Maria	Ventas	Ventas	3	Técnicas de Ve	\$ 80,00
2008	November	10	Rosales Montalvan, Carla Michelle	Ventas	Ventas	3	Técnicas de Ve	\$ 80,00
2008	November	10	Solis Duarte, Moises Ricardo	Jefe de Ventas	Ventas	3	Técnicas de Ve	\$ 80,00
2008	November	10	Zalamea Piguave, Vanessa	Ventas	Ventas	3	Técnicas de Ve	\$ 80,00

La tendencia se realiza con la siguiente consulta:



Y se obtuvo las variables que se muestran en el gráfico, las cuales se utilizan en el análisis de este indicador.



IdCapacitaci	Año	Mes	CuentaEmpl	Tendencia
	2008	November	6	0,5