



RESUMEN

El apoyar al negocio con soluciones desde TI para el seguimiento de la estrategia, desempeño y gestión es de utilidad para conocer el avance en el trayecto del alcance de las metas planteadas. La presente tesis se centra en el análisis y desarrollo de la metodología propuesta en 1992 por Kaplan y Norton, aplicada a una pyme.

No se puede mejorar lo que no se puede medir, es por ello que el diseño de un plan estratégico debe ir a la par del diseño de un programa de medición el cual permite medir el cumplimiento de la estrategia, posibilitando la toma de decisiones y acciones correctivas oportunas.

Lo primero que se realizó fue un levantamiento de la planificación del negocio y su estado actual, posteriormente en consenso se definió los objetivos estratégicos y los factores críticos; con ello se armó un mapa estratégico que sirvió de base para la selección y el diseño de indicadores sobre los cuales se establecieron metas e iniciativas, se complementa con el diseño de procesos que no existen y generan información requerida para alimentar al BSC; estos indicadores se evidencian en un software sugerido.

Los procesos internos involucrados en el BSC son dinámicos y de acuerdo a la estrategia necesitan ser mejorados constantemente, requieren ser gestionados de forma eficaz obteniendo una optimización del rendimiento y control sobre los procesos. Es interesante poder integrar la gestión estratégica, la mejora del proceso y la medición para gestionar eficientemente.

El disponer de una serie de interesantes cuadros de mando con información sobre lo que está sucediendo no es suficiente, el objetivo verdadero debería consistir en una evolución continua que permita a la empresa dar una respuesta proactiva. Después de todo, las empresas no existen solamente para realizar labores de control; su misión es actuar.



ABSTRACT

The support from the business with IT solutions for monitoring the strategy, performance and management is useful to know the progress on the path of the scope of the goals. This thesis focuses on the analysis and development of the methodology proposed in 1992 by Kaplan and Norton, applied to an PYME.

You can not improve what you can not measure, that is why the design of a strategic plan should go hand in designing a measurement program which allows to measure the performance of the strategy, enabling decisions and actions timely corrective.

The first thing done was a survey of business planning and its current state, then in consensus defined strategic objectives and critical factors, it was armed with a strategic map that formed the basis for the selection and design of indicators on which to set goals and initiatives, is supplemented with the design of processes that do not exist and generate information required to feed the BSC, these indicators show a suggested software.

Internal processes are involved in the dynamic BSC according to the strategy need to be constantly improved, need to be managed effectively by obtaining a performance optimization and control over processes. It is interesting to integrate strategic management, process improvement and measurement to manage efficiently.

Having a number of interesting dashboards with information about what is happening is not enough, the real goal should be a continuous evolution enables the company to respond proactively. After all, companies do not exist solely to perform control tasks, their mission is to act.



Índice de Contenido

Introducción.....	13
Presentación del Problema.	14
Objetivos generales.	15
Objetivos específicos.....	15
Capítulo I.....	17
1. Marco Conceptual.....	17
1.1. Antecedentes del Balanced Scorecard.....	17
1.2. Concepto de Balanced ScoreCard	17
1.3. Componentes del BSC.....	18
1.3.1. Misión, visión y valores.....	18
1.3.2. Perspectivas	18
1.3.3. Mapas Estratégicos	22
1.3.4. Objetivos estratégicos:	23
1.3.5. Indicadores y sus metas:.....	23
1.3.6. Iniciativas estratégicas	25
1.3.7. Recursos.....	25
1.3.8. Responsables.....	25
1.3.9. Evaluación subjetiva.....	25
1.4. Fase de Planificación	25
1.4.1. Desarrollar objetivos del proyecto del BSC.....	26
1.4.2. Determinar la unidad organizativa apropiada.....	26
1.4.3. Conseguir el respaldo de la dirección	26
1.4.4. Formar el equipo del BSC	26
1.4.5. Formular el Plan del Proyecto	26
1.4.6. Desarrollar un Plan de comunicación para el proyecto del BSC	26
1.5. Fase de Desarrollo	26
1.5.1. Reunir y distribuir material informativo a fondo	27
1.5.2. Desarrollar o confirmar la misión, visión, valores y estrategia.	27
1.5.3. Entrevistarse con la Dirección	27
1.5.4. Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del BSC	27
1.5.5. Desarrollar relaciones causa-efecto.....	28
1.5.6. Establecer metas para las medidas	28
1.5.7. Desarrollar el plan en marcha para implementar el BSC.....	28



1.6.	El BSC aplicado en cascada.....	29
1.6.1.	Impacto de la Aplicación en Cascada	30
1.7.	Equilibrio en el Balanced Scorecard	32
1.8.	BSC como sistema de Gestión y control de presupuesto	32
1.9.	La combinación del BSC y los Programas de Calidad	34
1.9.1.	Integración de ISO 9000 y BSC	35
1.9.2.	Balanced Scorecard y Six Sigma son complementarios.....	36
1.10.	Definición de Procesos	38
1.10.1.	Gestión de Procesos de Negocios	38
1.10.2.	Herramientas para la documentación de Procesos	40
1.10.3.	Evolución de la Tecnología BPMS	41
1.10.4.	Ciclo de vida BPM	42
1.11.	Elementos de un Proceso.....	44
1.12.	Estructuración de una organización por procesos	44
Capítulo II	46	
2. Planificación y Desarrollo del Balanced Scorecard.....	46	
2.1.	Equipo del Balanced ScoreCard	46
2.2.	Análisis de negocio	47
2.2.1.	Historia de la Empresa	47
2.2.2.	Misión	48
2.2.3.	Visión	48
2.3.4.	Valores.....	48
2.3.5.	Estructura organizacional	48
2.2.6.	Análisis FODA	49
2.2.7.	Formulación de la estrategia	50
2.3.	Determinación de los Objetivos estratégicos	50
2.3.1.	Elección de las perspectivas	50
2.3.2.	Definición de Objetivos.....	51
2.3.3.	Identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE).....	54
2.4.	Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto	58
2.5.	Formulación de Indicadores para cada objetivo.....	60
2.6.	Formulación del valor base y valor meta para cada indicador.....	63
2.7.	Establecer el BSC por niveles.....	66
2.7.1.	Establecimiento del BSC Departamento Comercial:.....	66



2.7.2.	Establecimiento del BSC Departamento Financiero – Administrativo:	69
2.7.3.	Establecimiento del BSC Departamento de Cartera:	70
2.7.4.	Departamento de TI.....	70
2.8.	Definir iniciativas y prioridades	71
Capítulo III		94
3. Diseño de Procesos.....		94
3.1.	Metodología.....	94
3.2.	Procesos Propuestos.....	96
3.3.	Información General del Proceso	96
3.3.1.	Impacto en el cliente.....	97
3.3.2.	Impacto sobre la organización.....	97
3.4.	Proceso General	97
3.4.1.	Funciones a ejecutarse	99
3.5.	Mapa del Proceso diseñado	105
3.6.	Ficha del Proceso	106
3.7.	Evaluación del proceso diseñado	106
Capítulo IV.....		109
4. Herramientas para el BSC.....		109
4.1.	Software para gestionar el BSC.....	109
4.2.	Aspectos a Evaluar en un Software para la estructuración y gestión del BSC.....	110
4.2.1.	Funcionalidad:	110
4.2.2.	Fiabilidad	110
4.2.3.	Usabilidad	111
4.2.4.	Eficiencia	111
4.2.5.	Adaptación.....	111
4.2.6.	Portabilidad.....	111
4.3.	Alternativas de Software para diseño y gestión del BSC	112
4.4.	Consideraciones para la Implementación	114
4.4.1.	Etapas en la implementación	114
4.5.	Integración de Sistemas y Personal.....	114
Capítulo V.....		116
5. Caso de Uso		116
CONCLUSIONES.....		142



RECOMENDACIONES	145
Anexos.....	148
Anexo 1: Organigrama de la empresa.....	148
Anexo 2: Fases de la metodología propuesta.....	149
Anexo 3: Notación para el Modelado de Procesos de Negocio	151
Referencias Bibliográficas.....	154



Índice Tablas

Tabla 1: Características de los distintos sistemas de Gestión Empresarial	35
Tabla 2: Funciones del equipo de Trabajo	46
Tabla 3: Equipo de Trabajo	47
Tabla 4: Análisis FODA	49
Tabla 5: Formulación de la Estrategia.....	50
Tabla 6: Focos de Atención por Perspectiva.....	51
Tabla 7: Objetivos estratégicos	53
Tabla 8: Factores Críticos de éxito.....	57
Tabla 9: Indicadores Financieros	61
Tabla 10: Indicadores de Clientes.....	61
Tabla 11: Indicadores de Procesos Internos.....	62
Tabla 12: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.....	63
Tabla 13: Metas Perspectiva Financiera	64
Tabla 14: Metas Perspectiva de Clientes.....	64
Tabla 15: Metas Perspectiva de Procesos Internos.....	65
Tabla 16: Metas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	66
Tabla 17: BSC del Departamento de Ventas	67
Tabla 18: BSC del Departamento de Ventas – Nivel Asesores.....	68
Tabla 19: BSC Departamento Comercial - Nivel Bodegas	68
Tabla 20: BSC del Departamento Financiero.....	69
Tabla 21: BSC Departamento Financiero – Nivel RRHH.....	70
Tabla 22: BSC del Departamento de Cartera	70
Tabla 23: BSC del Departamento de TI	70
Tabla 24: Iniciativas de BSC	72
Tabla 25: Indicador IF1- Valor Económico Agregado EVA.....	73
Tabla 26: Indicador IF2- Cumplimiento de Ventas por Marcas por Asesor	74
Tabla 27: Indicador IF3- Cumplimiento de Cobros por Asesor	75
Tabla 28: Indicador IF4- Índice de Rotación del Inventario.....	76
Tabla 29: Indicador IC1- Porcentaje de Ventas perdidas por no tener inventario	77
Tabla 30: Indicador IC2- Nivel de Cumplimiento de entregas a Clientes	78
Tabla 31: Indicador IC3- Tiempo de Respuesta desde el Pedido hasta su aprobación.....	79
Tabla 32: Indicador IC4- Porcentaje de Notas de Crédito emitidas.....	80
Tabla 33: Indicador IC4- Precio en relación con la competencia.....	81
Tabla 34: Indicador IP1- Porcentaje de Inventario Obsoleto mayor a 30 días	83
Tabla 35: Indicador IP2- Nivel de Cumplimiento de Proveedores	84
Tabla 36: Indicador IP3- Porcentaje de cartera soportada vs. Cartera por Vencer	85
Tabla 37: Indicador IP4- Número de Incidentes en garantía	86



Tabla 38: Indicador IP5- Porcentaje de efectividad de visitas	87
Tabla 39: Indicador IP6- Porcentaje de ventas de nuevos productos	88
Tabla 40: Indicador IA1- Número de horas de capacitación recibida por empleado	89
Tabla 41: Indicador IA2- Disponibilidad de Aplicaciones estratégicas.....	90
Tabla 42: Indicador IA3- Disponibilidad de Aplicaciones estratégicas.....	92
Tabla 43: Procesos que intervienen en el BSC	95
Tabla 44: Indicador sin datos para procesar.	96
Tabla 45: Mapa del Proceso Visita a Clientes.....	105
Tabla 46: Ficha del Proceso Visita Clientes.....	106
Tabla 47: Cuadro comparativo de las herramientas evaluadas.....	114



Índice de Gráficos

Fig1. Cuatro Perspectivas	18
Fig2.El modelo de la cadena genérica de valor de la perspectiva del proceso interno.....	20
Fig3: Relación entre perspectivas	22
Fig4: Marco del Balanced scorecard	22
Fig5: El proceso de Aplicación en Cascada.....	30
Fig6: Ejemplo del impacto de la aplicación en Cascada.....	31
Fig7: BSC como Marco Estratégico	32
Fig8: Planificación Estratégica y Táctica.....	33
Fig9: Vinculación del BSC con el Presupuesto.....	34
Fig10: Utilidad del PHVA en el desarrollo de un BSC.....	36
Fig11: Metodología Six Sigma	37
Fig12: Evolución hacia el BPM.....	39
Fig13: Evolución del BPMS.....	41
Fig14: Ciclo de vida del BPM	42
Fig15: Formulación de la Estrategia bajo el BSC	51
Fig16: Mapa Estratégico.....	58
Fig17: Proceso General de Visitas Asesores.....	98
Fig18: Subprocesos de Visitas Asesores.....	100
Fig19: Proceso zonificar clientes por asesor.....	100
Fig20: Proceso visitar cliente	102
Fig21: Gastos de Visitas.....	104



Haydee Miryam López Lozano, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magíster en Gerencia de Sistemas de Información. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Haydee Miryam Lopez Lozano, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



Dedicatoria

A mi esposo por su incondicional apoyo y paciencia, a mis pequeños tesoros para que con el ejemplo de empeño y esfuerzo logren sus metas, a mis queridos padres quienes me han inculcado el crecer constante, a mis hermanos que son mis ángeles y a mis padres políticos por ese extra de alegría.



Agradecimiento

A la Universidad de Cuenca por su excelencia académica, a mis distinguidos profesores de postgrado al Dr. Carlos Gonzalez, Dr. Hugo Banda por sus diferentes aportaciones y en especial a mi Director de Tesis profesor Marco Hernández por su valiosa guía, dirección y asesoramiento en las diversas etapas de elaboración de este proyecto, a las autoridades por su ayuda desinteresada, a mis compañeros de aula y amigos por compartir sus conocimientos, a la empresa por la colaboración para el desarrollo del presente proyecto; y al más especial de todos a Dios por poner en mi camino lo necesario para lograr una meta más.



Introducción

Tradicionalmente las empresas miden el éxito de su gestión en términos de resultados económicos, pero en la actualidad las exigencias por evaluar el desempeño y manejo de las compañías son cada vez más fuertes.

Actualmente los sistemas transaccionales no son suficientes para la toma de decisiones, las gerencias de las diferentes áreas necesitan una herramienta que permita el manejo de la información en forma gráfica y resumida para dar apoyo a la toma de decisiones y mejorar el manejo del negocio.

El "Business Intelligence", nos facilita un conjunto de estrategias que se enfocan a la administración y a la creación de conocimientos mediante el análisis de datos existentes en la empresa, posee características como accesibilidad a la información y apoyo a la toma de decisiones. Una de las herramientas que ofrece el Business Intelligence es el Balanced Scorecard, el cual está orientado al seguimiento de indicadores en términos de la visión y estrategia que la empresa posee ofreciendo a la alta gerencia una visión mucho más amplia del desempeño del negocio. El BSC permite a los usuarios finales ver información crítica para el rendimiento con un simple vistazo utilizando iconos gráficos, esta tecnología facilita la medición y monitoreo del desempeño organizacional. Permite la asignación de indicadores clave de rendimiento KPI¹ y métricas que proporcionan la capacidad de rastrear y optimizar el rendimiento sobre esos indicadores.

Las empresas innovadoras están utilizando un Balanced scorecard como un sistema de gestión estratégica, el cual permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. El BSC se encuentra compuesto por distintas perspectivas tomando no solamente los aspectos financieros sino otros aspectos que inciden de otra manera en el objetivo a seguir, aún así, la perspectiva financiera es esencial en este marco de trabajo. El objetivo principal del BSC es proveer a las organizaciones de las métricas con el fin de medir su éxito. El principio subyacente fue "No se puede gestionar lo que no se puede medir" y mejor si es visualmente, y de esta manera guiar el desempeño actual así como dirigir al desempeño futuro.

La medición del desempeño es una necesidad para Miracom S.A., empresa que pertenece al concesionario Mirasol S.A y al grupo de empresas Automotores de la Sierra, esta empresa se dedica a la comercialización mayorista de diferentes líneas como vehículos híbridos, motocicletas y línea

¹ KPI del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, son métricas utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización.



blanca. En la parte tecnológica se cuenta con un sistema transaccional totalmente integrado con las áreas de la empresa, el cual se encuentra implementado en Visual Basic sobre el motor de base de datos Oracle 10G.

Presentación del Problema.

En los últimos años el crecimiento de la empresa no ha sido el esperado y los directivos están interesados en medir su eficiencia y gestión. Existe el interés de buscar la forma de medir el desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, además se es consciente de la necesidad de una herramienta que permita conocer profundamente las operaciones y los resultados que está obteniendo la organización, que realmente puedan acceder de forma oportuna a la información que necesitan conocer.

Las medidas puramente financieras han proporcionado una perspectiva vital, pero limitada, y se han centrado en lo que ha sucedido en el pasado, en lugar de dar la alerta temprana. En muchos casos se han basado en los índices financieros tradicionales, estados financieros y en reportes transaccionales obtenidos del sistema actual, pero no en indicadores de desempeño que les permita conocer los patrones de tendencias que le son negativas; actualmente no se puede determinar si la orientación de la empresa está siendo llevada de forma correcta y en qué medida las estrategias usadas están generando el resultado esperado, tampoco se tienen las herramientas de enlace a la base de datos que puedan medir qué tan bien se están haciendo las cosas.

Estos son los motivos principales por los que la gerencia ve la necesidad de mejorar la calidad de la gestión de la empresa y canalizar de una forma más efectiva los datos para la oportuna y eficiente toma de decisiones.

La empresa cuenta actualmente con un sistema ERP el cual por medio de su reportería hace llegar datos importantes a las manos de los tomadores de decisiones. Esta herramienta representa; en estos momentos; el repositorio más consistente de datos, al permitir la centralización de información desde distintas fuentes de datos, favoreciendo su oportuno análisis.



Alcance

El presente trabajo será realizado para la empresa Miracom S.A, y da inicio sobre una Planificación estratégica efectuada para 3 años (2011-2013). En este trabajo se determinarán los indicadores claves del negocio, se identificarán los procesos que no existen y se definirán los nuevos procesos que alimenten el Balance ScoreCard, además usando la arquitectura actual de la empresa se hará el análisis y diseño para obtener estos indicadores y los parámetros que servirán como base para implementar un BSC.

Objetivos generales.

Analizar y desarrollar un sistema de indicadores basado en el modelo del Balanced Scorecard en una entidad comercial.

Objetivos específicos.

- Analizar la metodología del Balanced Scorecard (BSC), identificar y determinar la mejor manera de extraer datos de las distintas fuentes que la empresa posee, para que en su momento se puedan organizar y analizar; así como también diseñar indicadores en función de las estrategias de la empresa y en consenso con las áreas involucradas para que sea de utilidad en la toma de decisiones.
- Identificar aquellos procesos que no existen y definir los nuevos procesos que son requeridos para el logro de la meta del indicador lo cual sirve para alimentar el BSC.
- Investigar, analizar, determinar y recomendar la factibilidad de posibles herramientas que pueden ser implementadas en la compañía con el objetivo de agilizar los procesos del BSC y puedan facilitar mecanismos para la toma de decisiones.



CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL



Capítulo I

1. Marco Conceptual

En este capítulo se detallan las definiciones y la terminología usada en el desarrollo del Balanced Scorecard, siendo este, el sustento teórico usado para el desarrollo del presente proyecto.

1.1. Antecedentes del Balanced Scorecard

La idea similar al BSC surgió durante los años 60 en Francia, donde se utilizaba una herramienta llamada Tableau de Bord. Ella incorporaba diversos índices para el control financiero de la empresa y con el paso del tiempo pasó a incorporar indicadores no financieros que permitían controlar también los diferentes procesos de negocio.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la gestión de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

1.2. Concepto de Balanced ScoreCard

El Balanced scorecard es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma [1] .

Para estos autores la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles, como el trámite de un nuevo producto, las capacidades del proceso, las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados, la fidelidad de los clientes, las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro.

Esta metodología de gestión propuesta por los profesores Kaplan y Norton también se conoce como el Balanced scorecard.

1.3. Componentes del BSC

Un buen Sistema de Gestión Estratégica, debe incorporar los siguientes elementos, [2, p. 73]:

1.3.1. Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Con la definición de la estrategia se contará con el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.

1.3.2. Perspectivas: Relaciona la estrategia en todas las dimensiones de la organización y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas.

En la fig. 1 se puede observar la relación entre cada una de ellas, estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas; ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

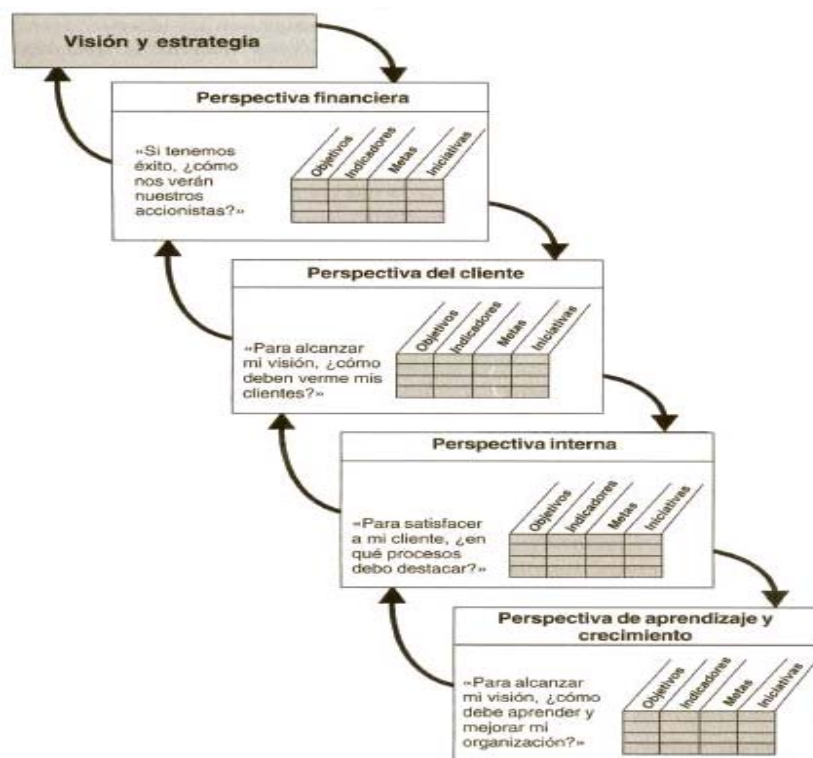


Fig1. Cuatro Perspectivas

Fuente: Kaplan & Norton. Cómo utilizar el Balanced scorecard. [1, p. 87].



- **Perspectiva Financiera**

Su orientación principal es maximizar el valor de los accionistas, midiendo la creación del valor económico a la empresa.

- **Perspectiva del Cliente**

Determina la forma de satisfacer a los clientes para cumplir la Misión y alcanzar la Visión. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." [3].

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor².

Es necesario conocer la cadena de valor de la empresa pues de esa manera se podrán detectar las necesidades y problemas para la generación de nuevos procesos de diseño, producción, distribución, marketing, ventas, y servicio al cliente con el fin de llevar a cabo la misión de la empresa.

La cadena de valor plantea la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a

² M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, introdujo este concepto por primera vez en 1985.

mejoramiento continuo o reingeniería de procesos para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficacia de los procesos así como también hacer un uso adecuado de los activos.

En la (fig.2). se puede observar el modelo de la cadena de valor que se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio; desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto final y servicio post-venta.

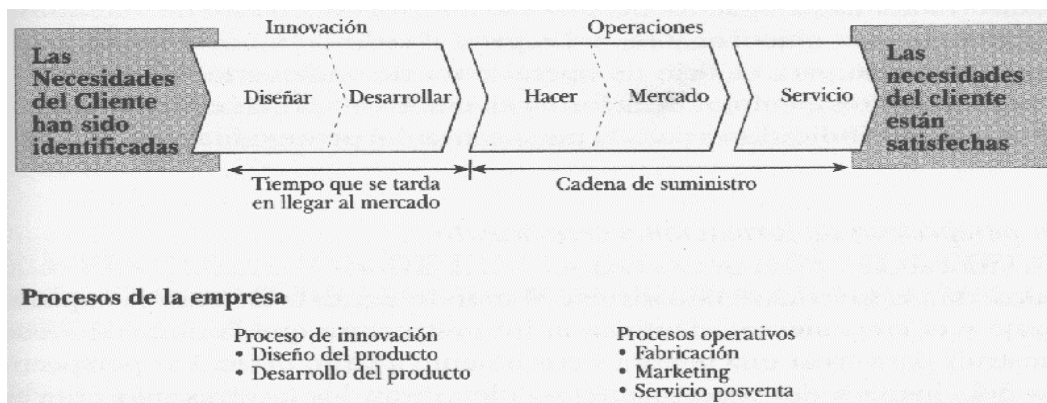


Fig2.El modelo de la cadena genérica de valor de la perspectiva del proceso interno.

Fuente: Kaplan, Norton, [1, p. 110].

Dentro de este modelo se observa 3 procesos generales que se describen a continuación:

- Procesos de Innovación: Incluye tanto la identificación de nuevas necesidades o mercado como el diseño y desarrollo de los productos/servicios para satisfacer los mismos
- Procesos Operativos: Se refiere a la fabricación, compra y entrega de los productos o servicios. Inicia cuando se recibe el pedido de un cliente hasta que el producto/servicio llega a las manos del cliente.
- Procesos de Servicio Postventa: Se refiere al servicio que se da al cliente luego de haber recibido el producto/servicio. Incluye actividades como atención a reclamos, servicio de mantenimiento, cobertura de garantía, procesamiento de pagos, soporte, etc.

En el BSC, se recomienda definir una cadena de valor completa de los procesos internos que inicia en el proceso de innovación, identificación de las necesidades actuales y futuras de los clientes y desenvolvimiento de nuevas soluciones para que esas necesidades prosigan con los procesos de operación, entrega de los productos y prestación de



servicios a los clientes existentes, para finalmente ofrecer servicio de posventa, oferta de servicios que complementan el valor proporcionado a los clientes por los productos o servicios de una empresa.

▪ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo para obtener resultados constantes a largo plazo. En esta perspectiva se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas:

- capital humano
- capital de la información
- cultura organizacional

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Para cada una de las perspectivas se definirán indicadores, tanto de resultados como de inductores de actuación. Éstos indicadores deben estar vinculados a través de las cuatro perspectivas, formando parte de un eslabón de relaciones causa efecto, que culmina en una mejora de la actuación financiera [3, p. 59].

Las medidas no financieras son en realidad los aspectos que llevan a la consecución de los resultados financieros [4, p. 100].

“Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre esas causas. Por ello, la relación causa-efecto son el motor del modelo de negocio”. [6]

Dado que las Perspectivas Financieras y las Perspectivas del cliente constituyen el efecto hay que poner más énfasis en las perspectivas de Procesos Internos y en la Perspectiva de Aprendizaje-Crecimiento que constituyen las causas; de esta forma se evidencia que hay una relación entre cada perspectiva y su momento en el tiempo [4], como se muestra en la (fig.3):

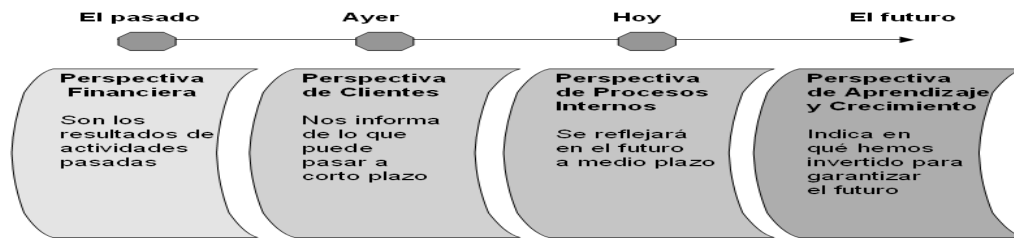


Fig3: Relación entre perspectivas

Fuente: Adaptado de Muñiz y Monfort [5, p. 75]

1.3.3. Mapas Estratégicos: los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC porque ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera muy sencilla y gráfica la estrategia de la organización.

En la fig.4 se puede observar como los activos intangibles de la Perspectiva de Procesos Internos y Aprendizaje-Crecimiento se transforman en valor tangible en la Perspectiva de Clientes y Financiera.

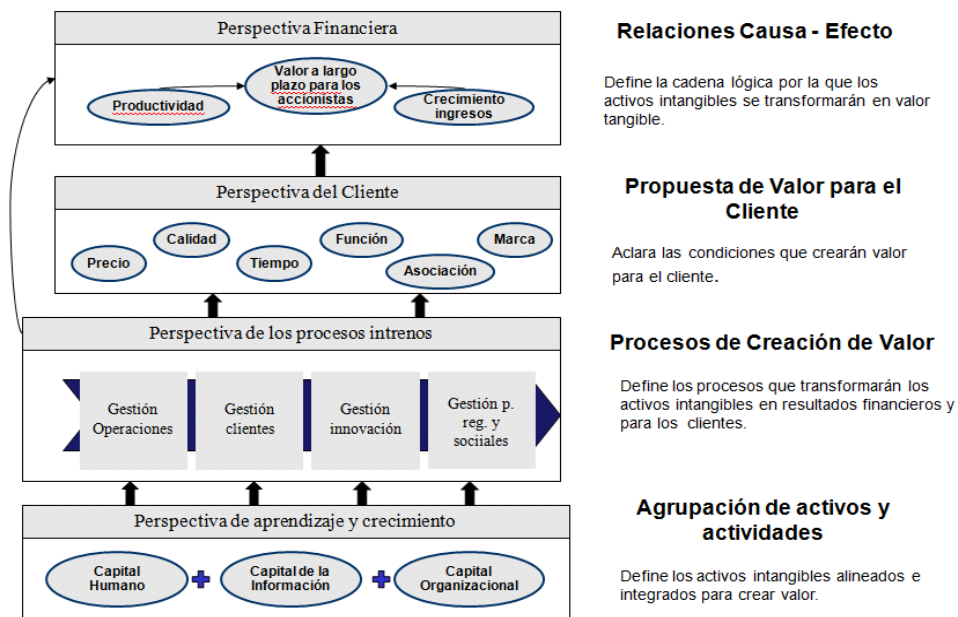


Fig4: Marco del Balanced scorecard

Fuente: Mapas Estratégicos Convirtiendo los activos Intangibles en Tangibles de Kaplan & Norton [6, p. 58]

Un mapa estratégico demostrará a los empleados como sus trabajos se ligan a los objetivos totales de la organización. Se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirve para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del BSC.



Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

1.3.4. Objetivos estratégicos: derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

Las características que deben tener los objetivos son las siguientes:

- Ser medibles, es decir, se puede conocer el grado de consecución de un objetivo.
- Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad.
- Estar coordinados.
- Ser desafiantes y comprometedores.
- Involucrar al personal.

1.3.5. Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos estratégicos. Se identifican 2 tipos de Indicadores:

- **Indicadores de Causa:** Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores; ejemplo: número de horas de capacitación de un empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejores capacidades.
- **Indicadores de Resultado:** Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto; ejemplo: el índice de satisfacción de usuarios es un indicador de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas.

Los indicadores de causa son los impulsores de resultados y los indicadores de efecto muestra el resultado de una actividad o proceso.



El número de indicadores puede variar según el nivel del BSC concreto o de la perspectiva en particular. Una distribución habitual entre las cuatro perspectivas es [6] :

<i>Financiera</i>	<i>----- cinco indicadores (22%)</i>
<i>Clientes</i>	<i>----- cinco indicadores (22%)</i>
<i>Interna</i>	<i>----- ocho a diez indicadores (34%)</i>
<i>Aprendizaje & Crecimiento</i>	<i>----- cinco indicadores (22%)</i>

El mayor peso de la perspectiva de los procesos internos refleja la importancia de poner énfasis en los inductores de resultados. El 80% de los indicadores del BSC deberían ser no financieros.

Kaplan y Norton dicen que no es posible manejar adecuadamente más de 25 indicadores simultáneamente. El problema es que muchas organizaciones no saben distinguir entre las medidas estratégicas, a las que apunta el BSC, y las medidas de diagnóstico, a las que están acostumbradas las empresas.

Teóricamente numerosos indicadores interrelacionados pueden resultar difíciles de gerenciar e interpretar. Sin embargo, el BSC es un formato y la interpretación que se estaría dando no necesariamente sería la misma para todos los gerentes de diferentes negocios y situaciones estratégicas. Hay que adicionar el aspecto de temporalidad que pueden tener los indicadores a través del ciclo de vida del negocio que evidentemente marcarán diferentes prioridades en el uso de ellos, dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa, por ejemplo, de crecimiento, sostenimiento o cosecha.

En cuanto a las características relativas a los indicadores, se define lo siguiente [7]:

- referirse a procesos importantes o críticos.
- representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa.
- ser cuantificables a través de datos numéricos o un valor de clasificación.
- ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de su obtención.
- poder definir la evolución en el tiempo del objetivo siendo comparables en el tiempo.
- ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez.
- ser fáciles de mantener y utilizar.
- no interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos.

A la hora de definir el cuadro de mando, es necesario tener en cuenta la siguiente secuencia para su establecimiento posterior:



- Número correlativo del indicador
- Título del indicador
- Fórmula del indicador
- Objetivo del indicador
- Pertinencia del Indicador
- Rangos de desempeño del indicador
- Tendencia del indicador según el "debe ser"
- Causas que pueden incidir en el comportamiento del indicador
- Unidad administrativa donde se localizan los datos
- Fuente de Información de los Datos
- Periodicidad de la toma de datos
- Usuarios potenciales del indicador

1.3.6. Iniciativas estratégicas: corresponde a los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.

1.3.7. Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.

1.3.8. Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.

1.3.9. Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

Plan de desarrollo del Balanced Scorecard

Para guiar el trabajo de diseño del BSC es necesario contar con un plan de desarrollo pensado en función de las características y necesidades propias de la empresa en estudio. A continuación se presenta un Plan de desarrollo basado, el cual comprende 2 fases [7]:

- Fase de Planificación
- Fase de desarrollo.

1.4. Fase de Planificación

Esta fase comprende los siguientes pasos:



1.4.1. Desarrollar objetivos del proyecto del BSC

Determinar los objetivos para desarrollar el BSC tiene mucha importancia para la evolución dentro de la empresa, la falta de un objetivo claro puede limitar su efectividad. La empresa debe determinar la motivación precisa para el lanzamiento de esta herramienta según sus circunstancias particulares.

1.4.2. Determinar la unidad organizativa apropiada

Para seleccionar el área adecuada para desarrollar el BSC se debe considerar la estrategia, necesidad, alcance, recursos, datos y apoyo de los participantes.

1.4.3. Conseguir el respaldo de la dirección

Kaplan y Norton manifiestan la necesidad del compromiso de la alta dirección por la comprensión de la estrategia, derechos de decisión y compromiso. El apoyo y liderazgo directivo es imperativo para que el BSC tenga éxito.

1.4.4. Formar el equipo del BSC

Formar un equipo de trabajo de distintas jerarquías que conozcan del negocio. Se necesita que un miembro influyente forme parte del equipo.

1.4.5. Formular el Plan del Proyecto

Dentro del Plan del proyecto hay que especificar todos los elementos básicos del proyecto; desplegarlos como grandes bloques o descomponerlos depende del líder del proyecto. Es importante crear un plan que refleje la naturaleza y alcance de la iniciativa. Esta planificación abarca los pasos asociados con la creación del cuadro de mando.

1.4.6. Desarrollar un Plan de comunicación para el proyecto del BSC

El objetivo del plan es crear conciencia, proporcionar conocimiento de conceptos claves, generar compromiso y dedicación, alentar la participación, generar entusiasmo y proporcionar resultados a las partes interesadas.

Se debe comunicar a todo el personal del plan del BSC, definir responsables de seguimiento y monitoreo.

1.5. Fase de Desarrollo

A continuación se describe un marco para el desarrollo del BSC:



1.5.1. Reunir y distribuir material informativo a fondo

El BSC es una herramienta que describe la estrategia, por este motivo el equipo debe tener acceso al material informativo como misión, visión, valores estrategia, posición competitiva, capacitación de los empleados, productos y planificación a largo plazo.

1.5.2. Desarrollar o confirmar la misión, visión, valores y estrategia.

De acuerdo a la recopilación del paso 1.5.1 se debe llegar a un consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a los aspectos críticos y se trabaja en aquellos no desarrollados.

1.5.3. Entrevistarse con la Dirección

Durante la primera entrevista con la alta gerencia, se presenta la información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores críticos del éxito³ y las posibles medidas del BSC.

1.5.4. Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del BSC

En este punto el equipo determina que perspectivas son adecuadas para la empresa, y desarrollará objetivos y medidas para cada perspectiva. Como requisito es importante:

- a) Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo a desarrollado
- b) Reunir la retroalimentación de los empleados, para proporcionar información que permita a todos los empleados determinar de qué modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la empresa.

Una retroalimentación adecuada, permite conocer con precisión el estado de cumplimiento de los objetivos trazados, ofreciendo así la oportunidad de corregir las desviaciones o no conformidades que vayan apareciendo durante el proceso. Aquí vuelve a jugar un papel fundamental, la motivación en el sentido de lograr la mejora continua. Es por ello que se debe establecer un canal eficaz para que fluya con transparencia y lealtad, toda la información necesaria que coadyuve a la toma de decisiones.

³ Jack F. Rockart, 1982, CSF (Critical Success Factor) define a los factores críticos de éxito como: "El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización". Se define a los FCE como un conjunto reducido de elementos que influyen directamente en los resultados y que si son manejados de forma eficiente aseguran la prosperidad del negocio.



Para crear los objetivos hay que examinar cada perspectiva en forma de pregunta, de la siguiente manera:

- En la perspectiva Financiera:
¿Qué esperan los accionistas?
- En la Perspectiva de Clientes:
Para alcanzar nuestra visión, ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?
- En la Perspectiva del Proceso Interno:
En qué procesos debemos destacarnos para entregar valor a nuestros clientes y alcanzar los objetivos financieros?
- En la Perspectiva del aprendizaje y crecimiento
¿Qué capacidades y herramientas requieren los empleados para poder ejecutar la estrategia?

1.5.5. Desarrollar relaciones causa-efecto

Un buen BSC debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones entre las medidas seleccionadas. Analizando las relaciones causa efecto se encadenan los objetivos entre sí, formando un mapa estratégico.

El mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del BSC porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del BSC. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa–efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad.

1.5.6. Establecer metas para las medidas

Esto permite saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables. Una meta presta significado a las mediciones porque permite un punto de comparación, hay que tener presente que fijar metas es uno de los aspectos más difíciles de todo el BSC.

En este punto hay que conseguir el consenso definitivo para el BSC desarrollado por el equipo. A estas alturas el documento debe estar a punto para ser incluido en las operaciones de la empresa.

1.5.7. Desarrollar el plan en marcha para implementar el BSC

Involucrar a todo el personal en el proceso, coordinar con el máximo nivel identificando los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de niveles inferiores usarán para medir su



contribución a los objetivos globales de la empresa.

Para que el BSC se pueda aplicar en cascada, todo el personal debe comprender la significación operativa y estratégica de los objetivos e indicadores del BSC. Los BSC personales representan la última frontera de la aplicación en cascada.

1.6. El BSC aplicado en cascada

Si la unidad organizativa elegida para la implantación del BSC es la empresa en su totalidad, la aplicación en cascada supone el despliegue del mismo a todos los niveles de la organización: unidades estratégicas de negocio, departamentos y áreas; de esta forma constituye en primer lugar un elemento comunicador de la estrategia a todos los niveles de la empresa, bajo la forma de asignar objetivos específicos a cada unidad o nivel.

Esta aplicación también permite alinear los objetivos de cada nivel con los objetivos estratégicos de la empresa y al mismo tiempo permitirá medir la contribución de estos niveles al logro de los objetivos generales.

Esto tiene además un componente motivador porque cada empleado tendrá claro cómo cada uno aporta para el alcance los objetivos de la empresa y les permite demostrar de qué modo sus actividades diarias contribuyen a la estrategia de la empresa.

Algunas empresas aplican la cascada hasta llegar al nivel individual, en el que cada empleado desarrolla un BSC personal que define la contribución que hará para ayudar al equipo a alcanzar los objetivos generales.

En la (fig.5) se puede observar el proceso de desarrollo del BSC en cascada al desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa:

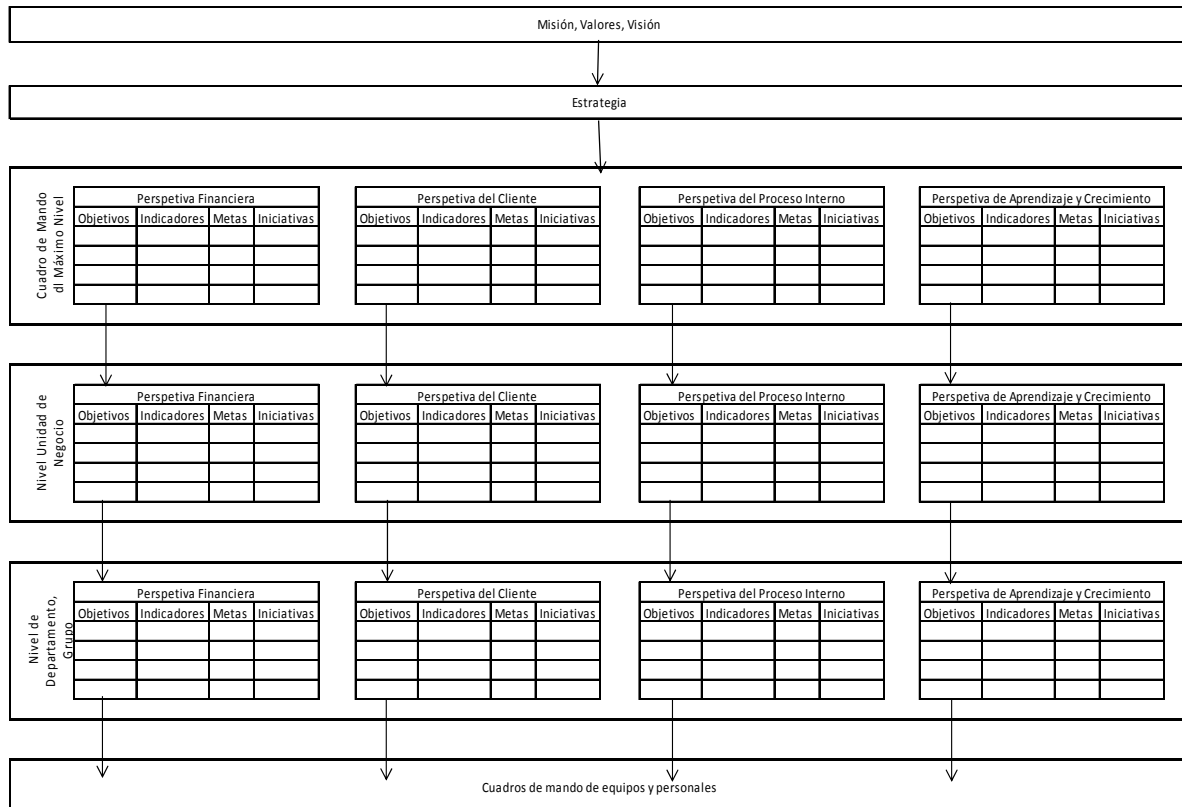


Fig5: El proceso de Aplicación en Cascada

Fuente: Balanced Scorecard paso a paso. Paul R Niven. Pag.268

Aunque algunos de los indicadores puedan ser los mismos a lo largo de toda la empresa, en los cuadros de nivel inferior incluyen medidas que reflejan oportunidades y metas específicas de su propio nivel. El proceso de cascada armoniza la estrategia y su control a través de toda la verticalidad de la empresa. En general, las empresas que aplican el BSC en cascada generan mayor valor.

1.6.1. Impacto de la Aplicación en Cascada

Si la entidad a partir de las acciones estratégicas definiera bajar en cascada los distintos objetivos seleccionados, éstos se verían reflejados en los BSC de las distintas áreas de la entidad.

En la (Fig.6) se evidencia el impacto de cumplimiento de los objetivos en cada uno de los niveles:

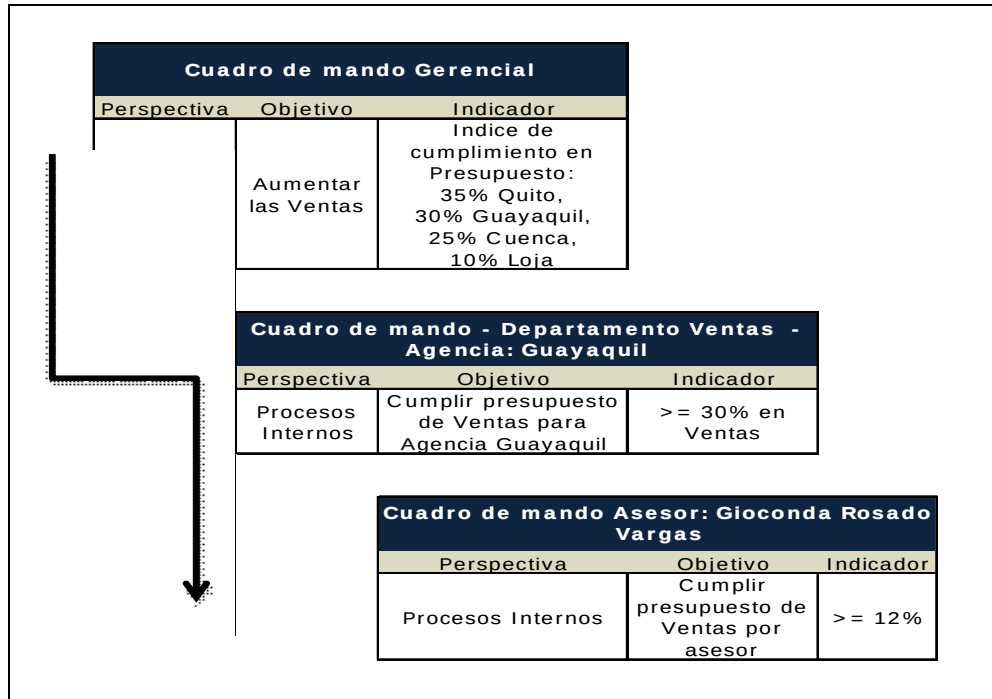


Fig6: Ejemplo del impacto de la aplicación en Cascada

Fuente: Elaboración propia

Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el objetivo global debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.

Para el ejemplo expuesto el objetivo a nivel global es aumentar las ventas, por tanto se segmenta los objetivos por agencia y por vendedor; si el vendedor no cumple con el presupuesto asignado tampoco la agencia cumplirá con el presupuesto establecido, por tanto hay un impacto severo en el cumplimiento del objetivo a nivel global.

Cuando se examinan cuadros de mando de áreas concretas es más factible encontrar desviaciones muy interesantes que estén influyendo en los resultados de la empresa de esta forma se puede dar un seguimiento más enfocado.

Las acciones estratégicas orientan la aplicación del BSC en cascada, considerando la contribución que las unidades organizacionales hacen a los indicadores y metas.

La aplicación en cascada hasta el nivel del empleado atrae varios beneficios como:

- Crear conciencia del BSC: el trabajo individual repercute en resultados totales

- Generar compromiso con el BSC: al dar seguimiento a sus propios objetivos alineados con los de la empresa
- Incrementar la comprensión de los BSC
- Conseguir apoyo para la fijación de metas

1.7. Equilibrio en el Balanced Scorecard

El concepto de integración o equilibrio es básico en el BSC, concretamente en 3 áreas:

- a) Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros
- b) Equilibrio entre factores internos y externos de la empresa

Los clientes y accionistas representan los factores externos; mientras que los empleados y los procesos internos representan los factores internos que para el efecto se requiere equilibrar las necesidades de estos grupos.

- c) Equilibrio entre los indicadores de Causa y los indicadores de Efecto

1.8. BSC como sistema de Gestión y control de presupuesto

Además de las cuatro perspectivas en que el BSC propone dividir la empresa también promueve cuatro procesos de gestión que son: clarificación y traducción de la estrategia, comunicación e incentivos, planificación; y, retroalimentación y aprendizaje.

En la (Fig.7) se puede observar que estos procesos permiten coordinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las actuaciones a corto plazo, transformando el BSC en un "sistema de gestión estratégica" [2] :

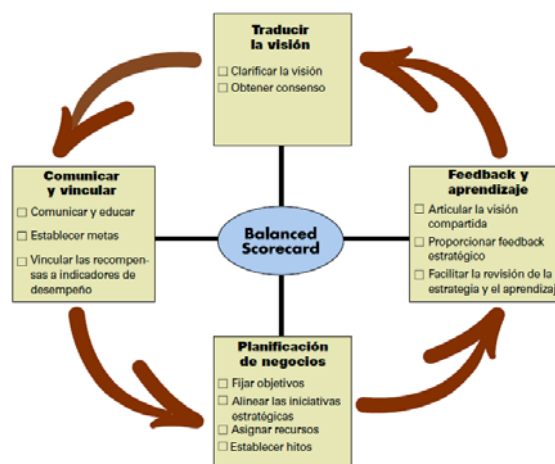


Fig7: BSC como Marco Estratégico

Fuente: (Kaplan y Norton, 1996).

El BSC es un sistema para gestionar y controlar la estrategia, pero debe complementarse con el presupuesto que sirve para gestionar la planificación táctica.

En varias empresas se ha implantado el presupuesto como una de las herramientas clave del control de gestión. Sin embargo, las limitaciones del proceso presupuestario sobre el desfase con la estrategia de la empresa y la definición de objetivos demasiado financieros, entre otros, han favorecido el desarrollo de nuevas técnicas, como la del BSC, para gestionar de forma más adecuada la empresa.

La implantación del BSC obliga a la empresa a entrelazar la planificación estratégica con el proceso presupuestario, y permite verificar si el presupuesto respalda la estrategia.

El proceso que permite articular la estrategia con la táctica comprende tres pasos, ver fig8:

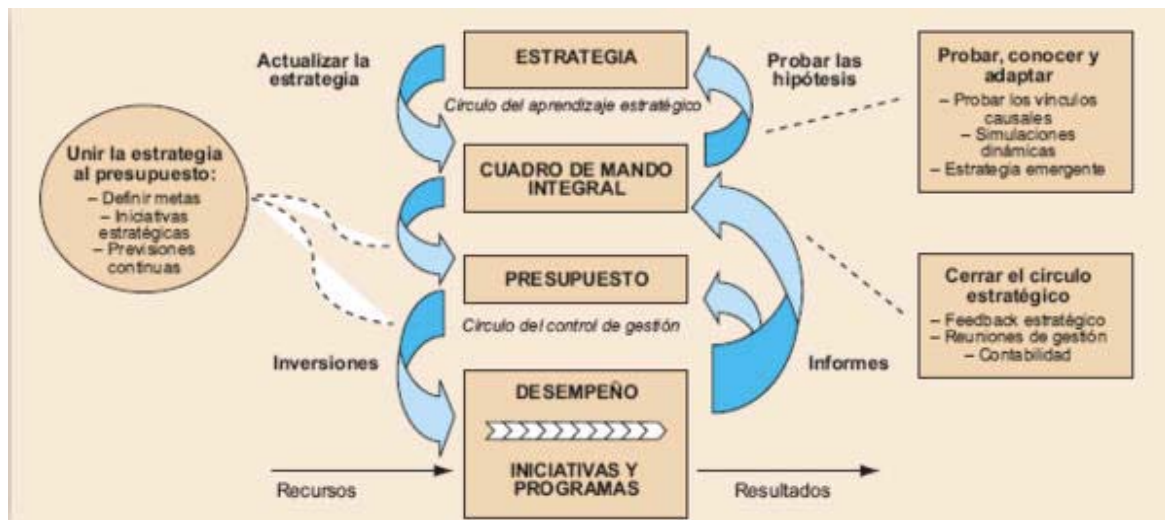


Fig8: Planificación Estratégica y Táctica

Fuente: Robert Kaplan, David Norton, 2001

- Definir la estrategia y vincularla con el proceso presupuestario. La estrategia se materializa a través del BSC, definiendo los indicadores clave y los objetivos para cada indicador.
- Revisar, de forma continua, los resultados presentados en el cuadro de mando.
- Analizar los resultados y adaptar la estrategia.

Las iniciativas del BSC son las que forjan la fuerte vinculación entre presupuestos, cuadros de mando y estrategia [8]. Elaborar el presupuesto con el BSC permite asegurar que las inversiones, que se financian para apoyar las iniciativas de las unidades de negocio, tengan una naturaleza estratégica y contribuyan al crecimiento de la empresa.

En la (Fig.9) se puede observar la relación del presupuesto con las iniciativas que se establecen para alcanzar las metas del BSC:

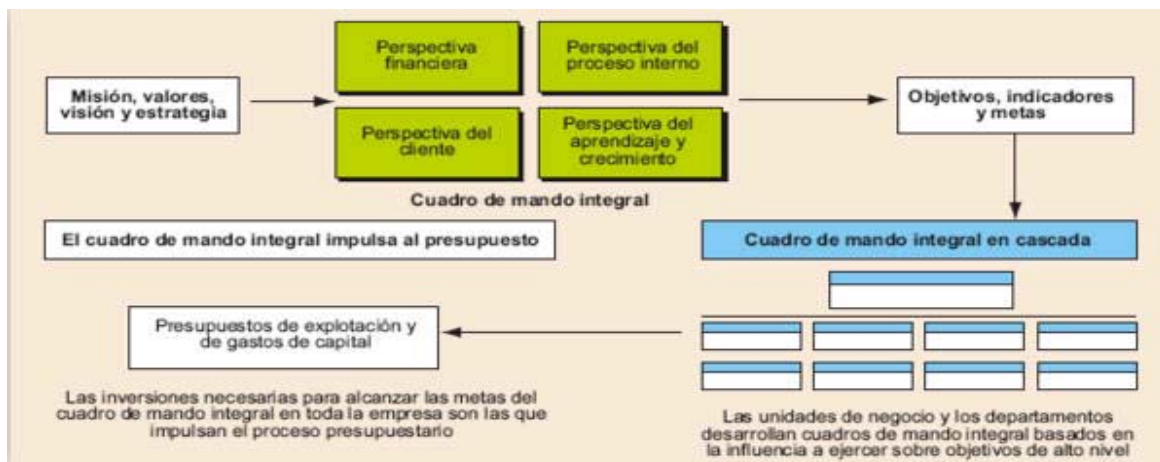


Fig9: Vinculación del BSC con el Presupuesto.

Fuente: Paul Niven, 2003.

1.9. La combinación del BSC y los Programas de Calidad

El BSC y los programas de calidad comparten varias características importantes que hacen que ambos parezcan similares.

En la Tabla1 se evidencia la similitud entre Six Sigma, TQM y el BSC:

Características de los distintos sistemas de gestión empresarial	
Six Sigma	Orientadas a los procesos
	Utiliza una etapa similar de implementación para BSC
	Orientación al cliente
	Implica una buena comunicación dentro de la empresa
Gestión de Calidad Total (TQM)	A menudo se implementa dentro de departamentos por los especialistas de tecnología
	Utiliza internamente un conjunto de estándares de calidad
Balanced scorecard	Orientado a la estrategia
	Requiere una gestión eficaz y un sistema de retroalimentación
	Medidas de indicadores clave de rendimiento para alcanzar los objetivos estratégicos
	Una herramienta "global"



Tabla 1: Características de los distintos sistemas de Gestión Empresarial

Según Kaplan y Norton, un mapa estratégico mejora los programas de calidad identificando 4 formas diferentes donde los mapas estratégicos pueden proporcionar un valor significativo incluso a empresas que llevan largo tiempo relacionadas con los sistemas TQM/Six sigma:

- El BSC proporciona relaciones causales explícitas a través de mapas estratégicos y objetivos en cascada
- El BSC establece metas para un desempeño sobresaliente no solo para igualar las mejores prácticas existentes
- El BSC a menudo identifica procesos completamente nuevos que son críticos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- El BSC establece prioridades estratégicas para las mejoras de procesos.

El BSC mejora los programas de reingeniería al igual que los programas de calidad, coloca los programas de reingeniería en un contexto estratégico vinculado con resultados organizacionales de alto nivel, establece metas de desempeño para los resultados de los programas de reingeniería y fija prioridades en cuanto a los lugares donde los procesos que pasaron por un programa de reingeniería tendrán el mayor impacto sobre el desempeño de la organización.

La combinación de programas de mejora continua con mapas estratégicos permite que las empresas realicen una mejor gestión.

1.9.1. Integración de ISO 9000 y BSC

Aunque el BSC no plantea dentro de su metodología el círculo de mejora continua PHVA.⁴, se retoma el principio que proviene de la Calidad Total.

Los elementos de este ciclo se describen a continuación:

- Planear: (Definir Estrategia, Objetivos, Indicadores, Metas e iniciativas)
- Hacer: (Desarrollar las iniciativas, ejecutar los procesos)
- Verificar: el cumplimiento de los objetivos, la veracidad de los indicadores y la efectividad de las iniciativas, con el desarrollo de un proceso de auditoría interna de forma programada y sistemática;

⁴ El ciclo de mejora continua "Planificar- hacer-Verificar-Actuar" fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W. Edwards Deming. Por esta razón es frecuentemente conocido como el "Ciclo de Deming".

- Actuar: proponiendo objetivos, metas e iniciativas cada vez, mucho más ambiciosas, en lo que se conoce como la revisión por la Dirección.

Estos dos últimos elementos dan seguridad a la implementación exitosa del BSC y permite evaluar si éste es adecuado a la organización, a su estrategia y al entorno.

En la (Fig.10) se describe el ciclo de mejora continua y la integración que tiene el BSC con las etapas Verificar y Actuar:

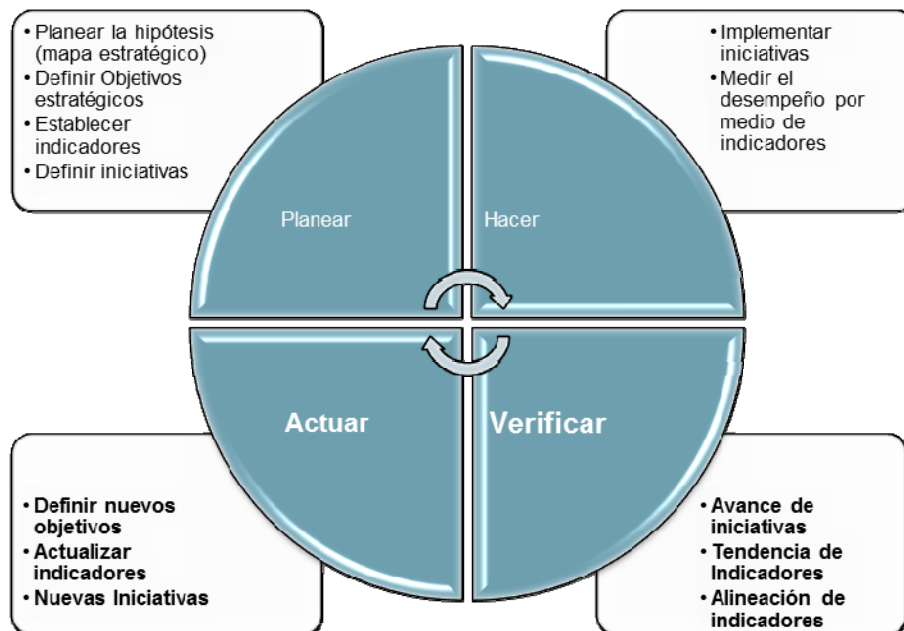


Fig10: Utilidad del PHVA en el desarrollo de un BSC

1.9.2. Balanced Scorecard y Six Sigma son complementarios

Hay que señalar que Six Sigma⁵ y BSC se parecen mucho, pero al mismo tiempo hay una diferencia en el ámbito de aplicación. Six Sigma se centra en los procesos y proyectos por separado, mientras

⁵ Six Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente, su meta es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades. Basada en el trabajo de pioneros como Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi y otros.

que el BSC abarca los objetivos estratégicos que tiende a cubrir todo lo que sucede en la empresa, pero no sólo en los procesos internos. Una empresa puede realizar una docena o más proyectos y procesos. Por lo tanto, Six Sigma se puede utilizar en la ejecución de proyectos por separado. Como resultado, sólo el tercer principio Six Sigma (la orientación del proceso) no se puede atribuir al BSC.

Es interesante ver que el proceso de aplicación es casi idéntico al del BSC: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Ver (fig.11):

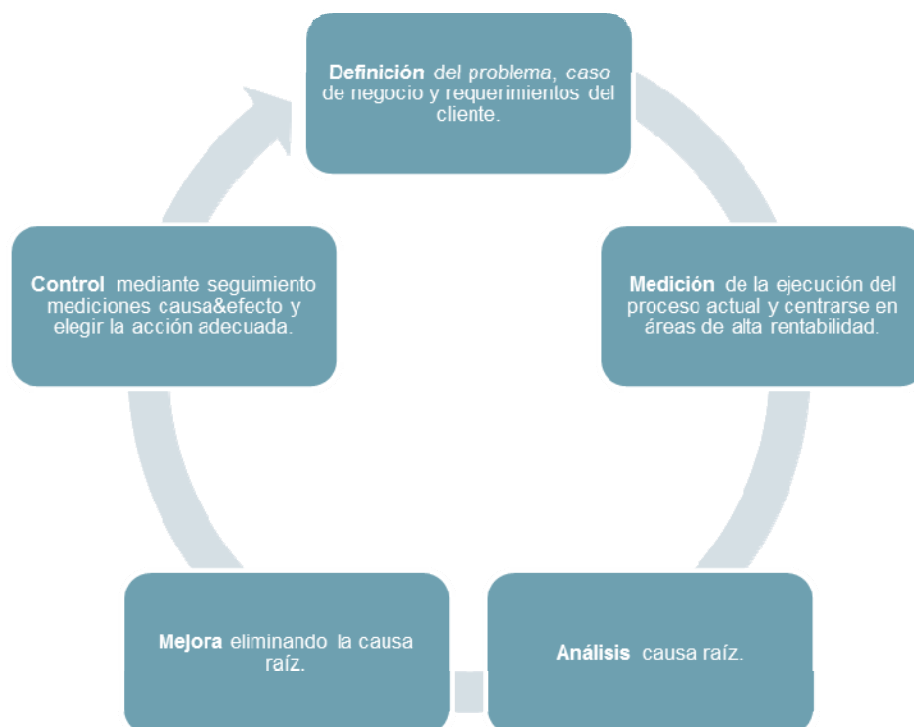


Fig11: Metodología Six Sigma

Estas etapas pueden tener nombres diferentes en los dos sistemas, pero sin duda tienen conceptos similares.

Six Sigma utiliza el concepto de evaluación de KPI, sin embargo estos indicadores clave de rendimiento están relacionados con los procesos de negocio y proyectos, mientras que los KPI del BSC vinculan la gestión operativa con la estrategia de la compañía, por lo que sus indicadores clave de rendimiento establecen y mantienen esa relación.



Six Sigma es una metodología de mejora de procesos, enfocada en la reducción de defectos de los procesos o productos. Uno de los inconvenientes de Six Sigma es el hecho de que los procesos de mejora están por separado, mientras el BSC requiere que todos los procesos en la empresa tengan como objetivo alcanzar los objetivos estratégicos.

El BSC ofrece el contexto estratégico de las iniciativas de mejora específicas y Six Sigma es un enfoque de mejora de negocio que puede resolver un gran número de problemas de rendimiento mediante la mejora de procesos. BSC es la brújula y el Six Sigma es el combustible.

1.10. Definición de Procesos

Para las empresas la mejor manera de aumentar la efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología organizada y aplicarla de forma continua. A continuación se mencionan conceptos claves que el autor [9, p. 37] destaca en su libro:

“Para ser efectivo, el output resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados.”

1.10.1. Gestión de Procesos de Negocios

También conocido como (BPM) Business Process Management, es una metodología que permite analizar el comportamiento de la organización a través de los procesos.

Toda organización trabaja en base a procesos, aunque estos no estén documentados o claramente definidos; en la actualidad se hace más evidente las ventajas que tiene la gestión por procesos en una empresa.

BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales, facilita la gestión e innovación de procesos bajo estándares internacionales, alineados con la estrategia de negocio para asegurar la efectividad del proceso y crear valor a la cadena productiva de la empresa y su sector.

BPM permite aumentar la eficiencia del negocio y generar las ventajas competitivas que exige el mercado, administrando los procesos del negocio de principio a fin, brindando a las personas del negocio las herramientas y metodologías necesarias para descubrir, crear, mejorar y desplegar procesos de negocio; facilitando a los dueños del proceso a tener la posibilidad de evaluar y realizar los cambios requeridos.

Constituye un nuevo paradigma para abordar procesos de mejoramiento que aumenta la eficiencia y facilita integración entre los procesos de la empresa y los procesos de sus proveedores, socios de negocios y clientes.

BPM se basa en el concepto de mejora continua de los procesos (CPI)⁶, de tal manera puede ser descrito como una metodología de optimización de procesos.

Se lleva a la práctica integrando la estrategia, los procesos y la tecnología, la cual emplea estándares de modelamiento para permitir una comunicación fluida y con menor esfuerzo entre procesos de negocio y las compañías.

Las metodologías y herramientas para gestión de procesos han venido evolucionando con el paso del tiempo, ver (Fig.12). Desde la realización de procesos implícitos en las prácticas de negocio utilizadas durante los años 20, pasando por la reingeniería de procesos y técnicas de documentación a finales de los años 80, hasta la gestión de workflow⁷ de documentos que florecieron al finalizar la década del 90. En los últimos años, la necesidad de alinear la estrategia a la operación de negocio y el desarrollo de la tecnología de información, han generado nuevas formas de gestionar los procesos en las organizaciones.

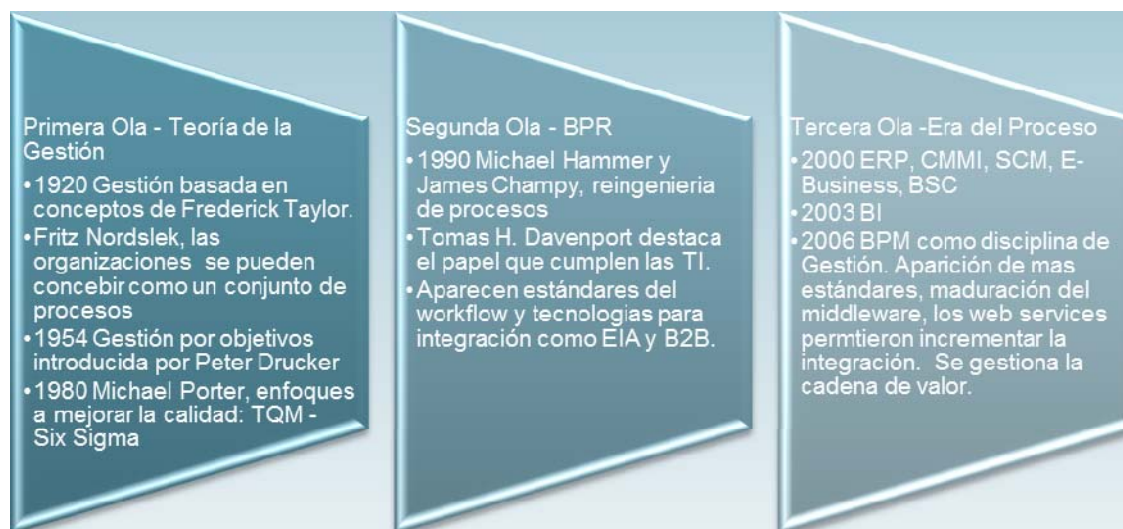


Fig12: Evolución hacia el BPM

Fuente: Elaboración propia.

⁶ CPI, acrónimo de Continuous Process Improvement (mejora continua de los procesos), constituye un incesante esfuerzo por descubrir y eliminar las causas de los problemas en el rendimiento de los procesos de negocio y aumentar la creación de valor y la productividad.

⁷ Un workflow o flujo de trabajo es una secuencia de tareas estructurada o semiestructurada ejecutada en serie o en paralelo por dos o más individuos.



1.10.2. Herramientas para la documentación de Procesos

BPM se soporta sobre tecnología de información para automatizar tareas y dar agilidad a los cambios requeridos por la empresa. La tecnología que posibilita la implementación y adopción de BPM constituye una categoría nueva de sistemas informáticos denominada Business Process Management System (BPMS)⁸.

Actualmente existe un conjunto de utilidades de software para definir, modelar, implementar y mejorar procesos de negocio que cumplen con un grupo de características técnicas necesarias para aplicar el concepto de BPM.

- jBPM⁹
- BonitaBPMS¹⁰
- Intalio BPM¹¹
- IBM (BPM) ¹²
- BPWIN All Fusion Process Modeler¹³
- BizAgi BPM¹⁴
- Oracle BPM¹⁵
- ProcessMaker¹⁶

Los BPMS se especializan en la gestión de procesos de negocio y son establecidos como un conjunto de utilidades de software para definir, modelar, implementar y mejorar procesos que cumplen con un grupo de características técnicas necesarias para aplicar el concepto BPM.

BPM no se enfoca simplemente como un conjunto más de herramientas informáticas, sino como un entorno donde una visión centrada en los procesos de la empresa sea el medio para comunicar las necesidades del negocio a toda la organización.

⁸ Un conjunto de herramientas o componentes que busca automatizar la construcción de aplicaciones siguiendo la metodología BPM.

⁹ <http://www.jboss.org/jbossjbpm>

¹⁰ <http://www.bonita.objectweb.org>

¹¹ <http://www.intalio.com>

¹² <http://www-01.ibm.com/software/info/itsolutions/business-process-management/>

¹³ <http://www.programasgratis.es/descargar/descarga-gratis-de-bpwin>

¹⁴ <http://www.bizagi.com>

¹⁵ <http://www.oracle.com/us/technologies/bpm/index.html>

¹⁶ <http://www.processmaker.com/>

1.10.3. Evolución de la Tecnología BPMS

En la (Fig.13) se evidencia la evolución en el incremento de funcionalidades que ofrece la tecnología BPMS:

Los BPMS han evolucionado desde la integración de arquitecturas de negocio, donde se contempla la transformación y enrutamiento de los datos, administración de eventos, automatización de procesos y el uso de adaptadores¹⁷ en los años 90.

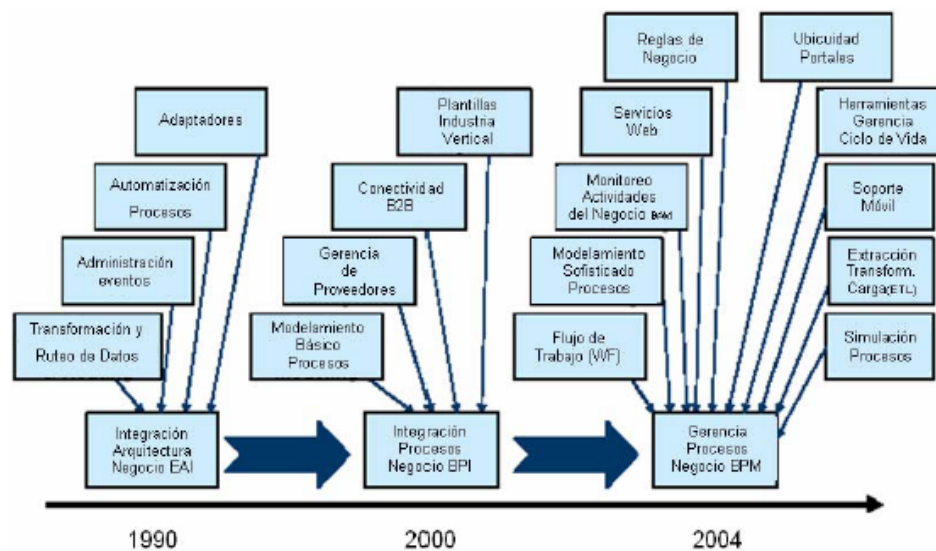


Fig13: Evolución del BPMS.

Fuente: Vollmer, Ken, Market Overview: Business Process Management.

Posteriormente en el 2000, surge la integración de los procesos de negocio a través del modelaje básico de los procesos, la gestión con los proveedores, conectividad entre empresas a través del comercio electrónico y formación de ciertas plantillas de procesos para industrias verticales.

Desde el 2004 se maneja el concepto que involucra las aplicaciones de flujo de trabajo, el modelaje sofisticado de procesos, el monitoreo de las actividades asociadas a los procesos de negocio, exposición de las funcionalidades de las aplicaciones a través de servicios web, utilización de manejadores de reglas de negocio, herramientas para la gerencia del ciclo de vida del desarrollo auto asistido de las aplicaciones de software que apoyan los procesos, el soporte móvil de los procesos y

¹⁷ Es un tipo de software que se localiza lógicamente entre otros componentes software y transforma los mensajes entre ellos para que puedan comunicarse. ejemplo: SOAP, XI, JDBC, Idocs.

las interfaces, la extracción transformación y carga de datos que son utilizados por los procesos y la capacidad de simulación sobre los procesos y versionamiento de los mismos.

Así como las razones iniciales para adoptar BPM, eran automatización e integración, hoy en día, el foco se centra cada vez más en el cumplimiento de las normativas, en la agilidad de las aplicaciones de negocios y también en la agilidad para la optimización de las mismas.

1.10.4 Ciclo de vida BPM

El objetivo de cualquier proceso es que sea estable y que se mantenga siempre en un estado de rendimiento alto. Para lograrlo se lleva los procesos por fases de análisis y mejoras.

En la (Fig.14) se presenta el ciclo de vida clásico de BPM.

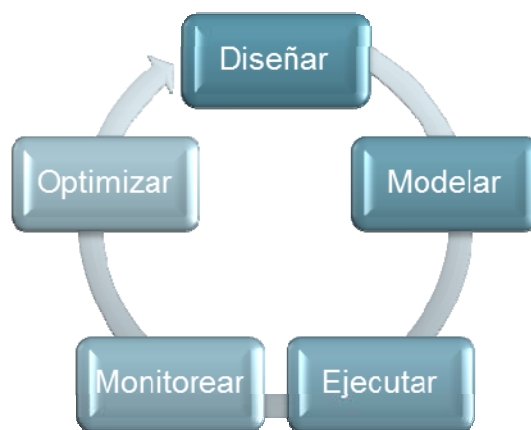


Fig14: Ciclo de vida del BPM

Fuente: Layna Fischer, 2010 BPM and Workflow Handbook (Pag: 53)

- **Diseñar**

Durante esta primera fase se pretende diseñar los procesos de negocio de acuerdo a las necesidades de los usuarios y los objetivos del negocio. Hay que considerar que si el proceso ya existe se lo puede mejorar o rediseñar, caso contrario se crea este nuevo proceso teniendo en cuenta las funcionalidades, beneficios que se obtienen, los datos que utiliza y las reglas de negocio por tanto debe estar debidamente justificado para proceder con el diseño.

- **Modelar**

En esta segunda fase se modela un proceso de negocio y se definen mejoras o cambios a los procesos para optimizarlos. En la mayoría de ocasiones lo que se hace es modelar los



procesos gráficamente y se simulan para tener un posible comportamiento y saber el impacto que tendrá en el negocio. BPM facilita el modelador de procesos BPEL¹⁸.

- **Ejecutar**

Fase fundamental para la automatización de los procesos a través de una herramienta BPM.

- **Monitorear**

BPM considera fundamental el monitoreo del proceso con el objeto de medir su performance y detectar posibles falencias. Mediante el monitoreo se puede determinar si el proceso genera los resultados esperados en función de los objetivos del negocio.

El monitoreo tiende a encajar en tres categorías: tiempo de ciclo, tasa de defectos y la productividad.

La creación, uso de métricas y KPIs, son la clave para realizar un control detallado de cada proceso esto permite identificar problemas en su funcionamiento para que puedan ser corregidos.

Como herramienta de apoyo para el monitoreo están el BSC y el BAM¹⁹.

- **Optimizar**

Todos los procesos se degradan con el tiempo, ya sea porque surgen nuevas necesidades empresariales o nuevas tecnologías, incluso un proceso que se ejecute perfectamente varias veces al día puede quedarse obsoleto.

Metodologías de mejora de los procesos, como Lean y Six Sigma, pueden corregir los defectos en los procesos y al mismo tiempo mejorar su efectividad.

En esta fase se intenta mejorar el proceso y de acuerdo al impacto del negocio optimizar nuevas estrategias identificando los cuellos de botella potenciales y oportunidades de ahorro de costos u otras mejoras, esto de acuerdo a la meta propuesta desde los objetivos de la empresa.

¹⁸ BPEL Business Process Execution Language, provee un medio para formalmente especificar los procesos de negocios y los protocolos de interacción. De esta manera extiende el modelo de interacción de los Web Services y les permite (a los Web Services) soportar transacciones de negocios. Este estándar es patrocinado por: IBM, BEA Systems, Microsoft, SAP AG, Siebel Systems.

¹⁹ BAM Business Activity Monitoring, que significa Monitoreo de la Actividad del negocio fue presentado por Gartner con su concepto de la agregación, análisis y la funcionalidad real del momento de la presentación de la información comercial pertinente



1.11. Elementos de un Proceso

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos:

- Entradas
- Subprocesos, operaciones o tareas
- Salidas, resultados o productos
- Clientes (internos, externos)
- Sistema de monitoreo, control y evaluación
- Responsable del proceso

1.12. Estructuración de una organización por procesos

Para estructurar una organización por procesos la metodología es la siguiente:

- Mapeo de Procesos: en el mapa de procesos se identifican las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior.
- Levantamiento de la Información: La metodología que se utiliza en el levantamiento de información se basa en describir física y detalladamente todas y cada una de las tareas, actividades, subprocessos y macro procesos que tiene la organización y sus interrelaciones. la recolección de información es el primer paso para el diseño de los procesos actuales con los que cuenta la empresa, una vez recopilada la información se la valida, se la evalúa y se va estableciendo la importancia de corregir errores, distorsiones o exageraciones.
- Análisis de los Procesos: el análisis de los procesos se utiliza para conocer y analizar la situación de los procesos actuales de la empresa, en donde los clientes son la primera fuente de información debido a que proporcionan su punto de vista de como funciona el procesos de acuerdo a sus necesidades.
- Se analiza que tan bien se está realizando estos procesos para el efecto se puede basar en un diagrama del proceso en cuestión, se realiza un discernimiento sobre las causas de los problemas, pasos innecesario o duplicados y se identifica oportunidades de mejora.
- Diseño de los Procesos: es la representación visual de la serie de actividades y etapas que consta el proceso
- Implantación: es necesario precisar un cronograma de actividades, que incluya un responsable, costo y recursos necesarios. Analizar la resistencia al cambio por parte del recurso humano y su incidencia dentro de la organización.
- Evaluación: en la evaluación de los procesos se establece un aseguramiento de los objetivos propuestos que hayan sido alcanzados, comparando la información con estándares esperados.



CAPÍTULO II

PLANIFICACION Y DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD



Capítulo II

2. Planificación y Desarrollo del Balanced Scorecard

En este capítulo se analiza la metodología del Balanced Scorecard (BSC), se determina los indicadores en función de las estrategias y se identifica la mejor manera de extraer datos de distintas fuentes de la empresa.

Se parte de la planificación para el desarrollo del BSC y antes de iniciar con el trabajo de diseñar el BSC se conforma los cimientos del proyecto, como el equipo de trabajo y el respaldo de Gerencia. En el desarrollo del BSC es indispensable primero analizar el negocio, determinar los objetivos estratégicos, construir el mapa estratégico de acuerdo a las relaciones causa efecto; los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC así como también las metas de cada uno, su forma de cálculo y el plan de acción.

2.1. Equipo del Balanced ScoreCard

Como parte del diseño del BSC se formó un equipo de personas con conocimientos de los procesos de las diferentes áreas de la empresa; seleccionar al grupo de personas indicadas es extremadamente importante para asegurarse que el proceso de desarrollo fluya adecuadamente y exista un consenso de criterios.

Las funciones del equipo de trabajo son las siguientes, ver Tabla 2:

Función	Personal	Responsabilidades
Directivo patrocinador	Gerente Adm. Financiero	Proporcionar apoyo al equipo del BSC
		Proporcionar información sobre estrategia y metodología
		Aumentar la conciencia sobre la necesidad de un cambio organizativo entre los empleados
		Dedicar recursos al equipo
Líder del BSC	Coordinador de TI	Coordinar reuniones, hacer seguimiento e informar de los resultados a todos los empleados
		Proporcionar liderazgo de ideas
		Asegurar que todo el material de base está a disposición de todo el equipo
		Investigar cuestiones que pueden afectar al cambio
		Intentar mitigar riesgos junto con el equipo
Miembros del Equipo	Distintos responsables de área	Proporcionar retroalimentación
		Proporcionar conocimiento experto
		Tener información de primera mano para sus respectivos departamentos

Tabla 2: Funciones del equipo de Trabajo



En la (Tabla 3) se describe el personal de apoyo que se formó para el desarrollo del BSC, para el equipo operativo se seleccionó al personal que está mas familiarizado con los procesos de la empresa, el equipo medular se formó con los líderes de los departamentos y como equipo líder a un funcionario que tiene peso en la toma de decisiones:

Áreas	Equipo Líder	Equipo Medular	Equipo operativo
Financiero			
	Peggy Haro	Pablo Tinajero	Grace Sánchez - Recepción
			Miryam Tipán - Aux. Contable
			Karina Alvear -Tesorera
		Marieta Arpi	Catya Alvaro -Importaciones
Ventas Quito			
		Jhon Moreira	Pamela Aguilar - Facturadora
			Fausto Jara - Bodeguero
			Suntasig Quinga William - Asesor Ventas
			Recalde Pazmiño Renato Patricio - Asesor Ventas
			Suarez Espinoza Rolando - Asesor Ventas
Ventas Guayaquil			
		Maritza Togra	Maruxi Bazurto -Facturadora
			Luis Figueroa -Bodeguero
			Mancilla Moreno Digna - Asesor Ventas
			Franco Herrera Andrés - Asesor Ventas
			Sanchez Javier - Asesor Ventas
			Rosado Vargas Gioconda - Asesor Ventas
Ventas Cuenca			
		Juan Rodas	Joffre Alvarez - Asesor Ventas
Sistemas			
		Haydee López	William Espinoza

Tabla 3: Equipo de Trabajo

Elegir adecuadamente a los líderes de las diferentes perspectivas es esencial, debido a que serán los que forjen el compromiso en el resto. Los responsables de las perspectivas son el nexo entre la estrategia y el día a día, por lo tanto su papel es clave.

2.2. Análisis de negocio

Considerando lo expuesto en el punto 1.5.1 se recolectó el material informativo para analizar el entorno del negocio, entre este material están: la Planificación estratégica, políticas, procedimientos y listados de capacitación del personal.

2.2.1. Historia de la Empresa

Miracom S.A fue creada el 31 de enero del 2002, es una empresa comercializadora mayorista que importa y distribuye a nivel regional y nacional línea blanca, línea café, motocicletas y computadoras. Las ventas se realizan al contado o a crédito con el financiamiento de la misma empresa y de acuerdo al plazo de la venta se recarga un valor de financiamiento en el precio. Existen diferentes listas de precios de acuerdo al tipo de cliente, tipo de producto y plazo de venta. El riesgo crediticio es un factor decisivo que ha influenciado en el crecimiento de la cartera vencida con poca rotación de ventas debido al escaso producto por una gestión no adecuada de abastecimiento.



Las entregas de la mercadería lo realiza el personal de la empresa pero en ocasiones se contrata transportistas para que entreguen la mercadería, en ocasiones esta no llega al cliente final y solo se detecta al momento de la gestión del cobro, del tiempo de entrega del producto depende también la fecha de pago que realizan los clientes.

En cuanto al servicio técnico, la empresa tramita este servicio con el proveedor directo y da seguimiento porque puede derivarse en devoluciones de mercadería y afectar a la cartera del cliente.

En la actualidad la empresa tiene 40 empleados, 50 proveedores y más de 2000 clientes a nivel nacional.

2.2.2. Misión

“Somos una empresa comercializadora de productos líderes. Creamos fidelidad, confianza y oportunidad de negocios para nuestros clientes.”

2.2.3. Visión

“Ser líderes en las líneas de negocios en que actuamos y atractivos para todos los grupos de interés.”

2.3.4. Valores

Honestidad, compromiso, lealtad, respeto, integridad, trabajo en equipo, trascendencia, productividad, optimismo, equilibrio.

2.3.5. Estructura organizacional

Miracom S.A cuenta con una estructura organizacional que proporciona una comunicación en todo nivel entre administrativos y operarios. Esta estructura está dividida en dos partes, la Administrativa con sede en Quito y Ventas con sede en Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja.

La organización general tal como se puede observar en el anexo 1, está conformada por el Gerente General y 2 Direcciones: Financiero y comercial. A continuación se mencionan las principales funciones de cada una de ellas:

Gerencia General:

Reportando al directorio de la Compañía, el Gerente General, es el responsable de lograr el incremento del patrimonio de los socios y de guiar a la empresa a los niveles de crecimiento y rentabilidad establecidos en su Modelo Estratégico. Vela por dotar a la organización de los recursos necesarios para un trabajo eficiente y productivo. Es responsable por establecer y fortalecer las relaciones con las organizaciones clientes y filiales, e igualmente, es responsable de la negociación de nuevas líneas de productos que aseguren la continuidad de la organización.

Gerencia Financiera:



Su objetivo es administrar eficientemente los recursos financieros de la organización a fin de mantener un flujo de caja suficiente para cubrir sus pagos inmediatos y hacer las inversiones o adquisiciones de bienes, productos y suministros necesarios para mantener la empresa en marcha. Sus dependencias son: Crédito y Cobranzas, Contabilidad y Tesorería.

Otra de sus funciones es gestionar el recurso humano, reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido para el buen desempeño de los departamentos.

Gerencia Comercial:

Su principal objetivo es colocar la mayor cantidad de productos en el mercado nacional; ubicar la empresa en una posición ventajosa frente a la competencia y asegurar una rentabilidad para la compañía. Para ello establece los programas de ventas anuales, realiza los estudios necesarios para la introducción de nuevos productos en el mercado y coordina la publicidad con la imagen de la compañía. Sus dependencias son Gerencias de Ventas, Bodegas y despachos.

2.2.6. Análisis FODA

El análisis FODA fue realizado por los líderes de cada departamento en la Planificación Estratégica 2011-2013.

En la (Tabla 4) se detalla este análisis:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Cartera en proceso de mejoramiento • Factor humano comprometido • Posicionamiento de las marcas Electrolux, Suzuki, Pioneer • ERP propio y flexible • Infraestructura en las principales ciudades del país • Ser parte del grupo MEP-ASSA	• Desfase de capital de trabajo por apalancamiento en proveedores • Márgenes en erosión progresiva • Escasa capacitación al personal • Carencia de actividades de marketing • Gestión comercial poco especializada y eficiente. No hay estudio del mercado • Gestión de abastecimiento poco eficiente, no hay portafolio de productos variados, inventario viejo. • Niveles bajos de servicio al cliente • Falta de comunicación y trabajo en equipo • Cultura organizacional enfocada en problemas y no en soluciones
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Negocio detallista de línea blanca y motos en crecimiento (20%) • Segmento de tecnología en expansión • Segmento de motores fuera de borda y moto sierras con demanda creciente • Segmento de motos atractivo en tamaño y crecimiento (120.000 año, crecimiento 35%) • Mercado de línea blanca atractivo por crecimiento y segmentos desatendidos • Distribuidores pequeños en crecimiento y con márgenes atractivos. • Mercado de car-audio desatendido	• Mercado de motos enfocado en precios y financiamiento • Crecimiento de las cadenas y sistemas propios de financiamiento. • Potencial incremento de aranceles en productos importados • Pérdida de clientes por competencia directa de proveedores de línea blanca • La marca Thunder desprestigiada por precio y plazo • Baja calidad percibida en el servicio técnico de las marcas

Tabla 4: Análisis FODA

2.2.7. Formulación de la estrategia

De acuerdo al análisis FODA y en la misma Planificación Estratégica se estableció las siguientes estrategias, ver (Tabla 5):

Estrategia de Productividad	Estrategia de Crecimiento de Ingresos
• Retener al personal talentoso a través de incentivos y capacitación • Desarrollar y reconstruir marcas propias	• Crecer rentablemente vía nuevos canales, nuevo portafolio y nuevos proveedores • Ajustar los ciclos de capital de trabajo mediante apoyo financiero del grupo

Tabla 5: Formulación de la Estrategia

2.3. Determinación de los Objetivos estratégicos

Una vez conocida la situación actual de la empresa se establece por medio de varias reuniones y talleres los objetivos estratégicos, que son el primer paso para la generación de vectores estratégicos y la creación de indicadores que permitirán dar forma al BSC.

2.3.1. Elección de las perspectivas

Definir las perspectivas de la empresa requiere contextualizar cómo es vista la empresa externa e internamente, para ello se realizó una reunión con el equipo de trabajo y se analizó la actividad de la empresa y los procesos que en ella ocurren; como resultado de esta reunión se definió 4 perspectivas:

Financiera, Clientes, Procesos internos; y, Aprendizaje y crecimiento. Los conceptos de estas Perspectivas fueron introducidas en la sección 1.3.2.

En común acuerdo se ajustó las estrategias generales de acuerdo a las perspectivas definidas, ver (Fig.15):

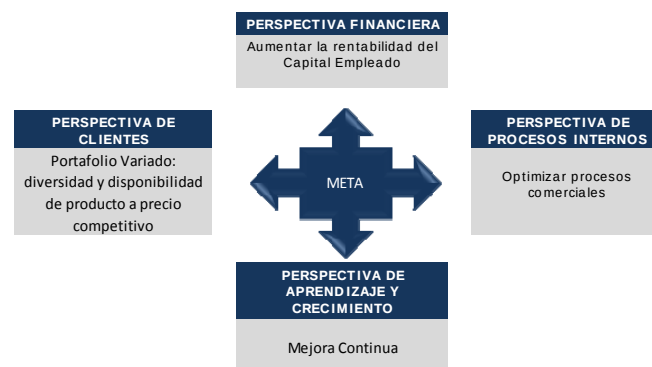




Fig15: Formulación de la Estrategia bajo el BSC

Con el equipo de trabajo se determinó los focos de atención globales de cada estrategia, este proceso fue muy debatido debido a que cada departamento defendía su punto de vista.

En la (Tabla 6) se describe los focos de atención consensuados:

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	FOCOS DE ATENCIÓN
Financiera	Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado	Rentabilidad del Negocio
Clientes	Portafolio Variado: diversidad y disponibilidad de producto para la venta a precio competitivo	Organización focalizada y Orientada en el cliente
Procesos	Excelencia en procesos comerciales	Abastecimiento, riesgo en cartera, atención al cliente, servicio técnico, innovar productos
Aprendizaje y Crecimiento	Mejora Continua	Atraer, desarrollar y retener al mejor talento humano.

Tabla 6: Focos de Atención por Perspectiva.

2.3.2. Definición de Objetivos

Para la definición de objetivos se llevó a cabo varios talleres y reuniones con el equipo de trabajo donde se involucró una persona de cada agencia, en estos talleres se trabajó sobre las preguntas clave introducidas en la sección 1.5.4.

Este proceso inició con una lluvia de ideas para cada pregunta dando como resultado varios objetivos, posteriormente se fue dando prioridades a cada uno de ellos descartando de esta forma los objetivos que no son relevantes hasta seleccionar los objetivos definitivos, para el efecto se tomó en cuenta las características que deben tener los objetivos descritos en la sección 1.3.4.

Logrando una consolidación de ideas se definió los objetivos definitivos con el equipo del proyecto, obviando de este modo el peligro de una excesiva proliferación de objetivos, ocasionada por una visión particular de los líderes en sus áreas concretas de responsabilidad dentro de la empresa.

Cada uno de los objetivos estratégicos fueron ampliamente analizados y discutidos con el equipo de trabajo.



A continuación se detalla la lista de los objetivos estratégicos propuestos de acuerdo con la Misión y Visión de la empresa. Los mismos se encuentran ordenados por perspectivas con su respectiva razón de selección, ver (Tabla 7):



PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	RAZÓN DE LA SELECCIÓN - IMPACTO
F i n a n c i e r a	¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?	F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado
		F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en marcas
		F3-Disminuir Cartera vencida de clientes
		F4-Aumentar la rotación del Inventario
C l i e n t e s	Para alcanzar nuestra visión, ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?	C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores
		C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería
		C3-Mejorar la gestión de cobranza
		C4-Brindar eficiente servicio de atención al cliente
		C5-Ofrecer Precios competitivos
P r o c e s o s I n t e r n o s	Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿Qué procesos debemos dominar?	I1-Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del producto de manera oportuna y eficiente
		I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo
		I3-control de Riesgo Financiero (Alta calificación de crédito)
		I4-Dar atención oportuna a reclamos de Servicio Técnico
		I5-Aumentar la Efectividad de visitas
		I6-Innovar permanentemente nuevos productos
A c t i v i d a d e j e n t e y	Para alcanzar nuestra visión, cómo debemos desarrollar nuestras habilidades para cambiar y mejorar ?	A1-Tener personal capacitado
		A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos
		A3-Mejorar el clima organizacional proporcionando un liderazgo eficaz

Tabla 7: Objetivos estratégicos



2.3.3. Identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE)

Identificar los factores críticos es altamente efectivo para ayudar a definir necesidades de información y determinar dónde se debe centrar la atención. Una vez establecido las estrategias del negocio y los objetivos estratégicos, se busca los factores críticos del éxito de cada objetivo bajo un análisis. De éste análisis se obtiene las variables vitales y más importantes que definen el éxito o fracaso para cada objetivo.

Para encontrar los FCE se consideró el punto de vista del equipo del proyecto desde una perspectiva global de la organización mediante reuniones en grupo, donde cada uno de los objetivos fueron sometidos a un interrogatorio contemplando factores internos y externos como políticas de gobierno y tributación; para identificarlos se siguió los siguientes pasos:

- a) Se analizó el factor de éxito para cada objetivo estratégico, considerando si el factor es determinante para que el objetivo sea considerado un éxito o fracaso, si es esencial para que el objetivo obtenga resultados satisfactorios sostenibles y otros posibles factores que podrían afectar negativa o positivamente en el desarrollo del objetivo.
- b) Posteriormente se elimina los factores de éxito que no son relevantes
- c) Se elimina los factores de éxito no críticos.
- d) Se agrupa los factores de éxito de acuerdo con los objetivos y perspectivas.

Los FCE deben estar alineados con los objetivos de la empresa por tanto se identifica las variables vitales y más importantes que definen el éxito para cada objetivo, de tal forma que, lo que se mida sea verdaderamente esencial.

A continuación se detalla la importancia de cada FCE encontrado:

- Eficiencia Económica: lograr los resultados esperados usando la menor cantidad posible de recursos logrando aumentar la rentabilidad del Capital Empleado. Dependiendo de la eficiencia en sus procesos podrá o no lograrlo.
- Cumplir presupuesto: establecer presupuestos por agencia y asesor ayuda al aumento de crecimiento en ventas y participación en marcas. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.



- Monitoreo de Cartera: controlar el riesgo de crédito para disminuir Cartera vencida de clientes.
- Inventario obsoleto: una rotación baja puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes. La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios.
- Portafolio atractivo: Tener disponibilidad de productos competitivos permite cumplir presupuesto de ventas y retener clientes. Al no tener producto para la venta la rentabilidad se ve afectada.
- Transporte: la tardanza en la entrega del producto provoca una baja satisfacción del cliente y el alargamiento de los plazos de entrega de la mercadería ocasiona un incremento en los costos operativos a financiar.
- Cartera Vencida: factor crítico de gran importancia debido al capital de trabajo congelado que se puede ver afectado al no haber una adecuada gestión de cobranza.
- Toma de Pedidos: disminuir errores en la facturación para evitar devoluciones y deterioro en la imagen de la empresa así como demora en la transacción de la venta. Factor importante para llevar un control de ventas pérdidas y compra de mercadería.
- Mejorar costo producto: los productos con bajos costos dejarán un mejor margen y la empresa puede ofrecer precios más competitivos.
- Abastecimiento: Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del producto de manera oportuna y eficiente. El mantener altos niveles de inventarios implica soportar altos costos de mantenimiento, incurrir en costos de oportunidad y asumir riesgos de roturas, robos u obsolescencia.
- Relación con Proveedor: replantearse las formas tradicionales de las compras y su relación con los proveedores, dando lugar a una visión más integradora de la cadena de abastecimiento. A través del establecimiento de relaciones de colaboración entre sus distintos actores, implementando mejoras conjuntas, y redefiniendo roles a lo largo de la cadena para lograr un servicio de proveedores justo a tiempo.



- Calificación de crédito: necesario tener un control de Riesgo Financiero y evitar una alta calificación de crédito a los clientes.
- Servicio técnico oportuno: Se pierde clientes por una falta de seguimiento en productos que están en servicio técnico; y , el cliente no paga afectando la cartera vencida.
- Planificación de visitas por zonas: la empresa está perdiendo clientes, los asesores visitan únicamente a ciertos clientes y no se está cubriendo toda la zona asignada a cada asesor. Es preciso aumentar la efectividad de visitas.
- Productos actualizados tecnológicamente: La tecnología avanza continuamente lo que obliga a tener productos innovadores atractivos para los clientes.
- Capacitación: Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc, les convienen tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas. La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo.
- Identificar información estratégica para la toma de Decisiones: Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos. En una empresa la generación de información es algo que nunca termina de ocurrir, todo genera información que resulta relevante tanto para la operación diaria del negocio como para planear hacia el futuro las acciones que harán que la empresa crezca.
- Falta de Liderazgo: El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La alta dirección con su cultura y con sus sistemas de gestión es la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, el cual se orienta hacia los objetivos generales mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.



En la (Tabla 8) se muestra la relación de los FCE con cada uno de los objetivos estratégicos y su área crítica respectiva:

	Estrategias	Objetivos	Áreas Críticas	Factores Críticos
F i n a n c i e r a	Aumentar la rentabilidad y lograr eficiencia en el gasto	F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado	Financiero	Eficiencia Económica
		F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en marcas	Financiero	Cumplir presupuesto
		F3-Disminuir Cartera vencida de clientes	Financiero	Monitoreo Cartera
		F4-Aumentar la rotación del Inventario	Financiero	Inventario hueso
C l i e n t e s	Portafolio Variado: diversidad y disponibilidad de producto para la venta a precio competitivo	C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores	Comercial	Portafolio atractivo
		C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería	Bodega	Transporte
		C3-Mejorar la gestión de cobranza	Cartera	Cartera Vencida
		C4-Brindar eficiente servicio de atención al cliente	Comercial	Toma de Pedidos
		C5-Ofrecer Precios competitivos	Comercial	Mejorar costo producto
P i r n o t e r n o s	Optimizar procesos comerciales	I1-Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del producto de manera oportuna y eficiente	Financiero	Abastecimiento
		I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo	Financiero	Relación con Proveedor
		I3-control de Riesgo Financiero (Alta calificación de crédito)	Cartera	Calificación de crédito
		I4-Dar atención oportuna a reclamos de Servicio Técnico	Bodega	Servicio técnico oportuno
		I5-Aumentar la Efectividad de visitas	Comercial	Planificación de visitas por zonas
		I6-Innovar permanentemente nuevos productos	Financiero	Productos actualizados tecnológicamente
A C p r e c i d y m i z e a n j e o	Mejora Continua	A1-Tener personal capacitado	Recursos Humanos	Capacitación
		A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos	TI	Identificar información estratégica para la toma de Decisiones
		A3-Tener una cultura de orientación al cliente	Recursos Humanos	Falta de Liderazgo

Tabla 8: Factores Críticos de éxito

Determinar los factores críticos para el éxito ayuda a ver dónde hay que focalizar el desarrollo de los indicadores.

2.4. Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto

Tomando como base la sección 1.5.5 se desarrolla las relaciones causa – efecto, en el cual se agrupan los objetivos por perspectiva y se define la relación con cada uno. El concepto de mapa estratégico fue introducido en la sección 1.3.3.

A continuación, en la Figura 16, se muestra el Mapa estratégico planteado, donde las flechas indican la relación de causa y efecto:

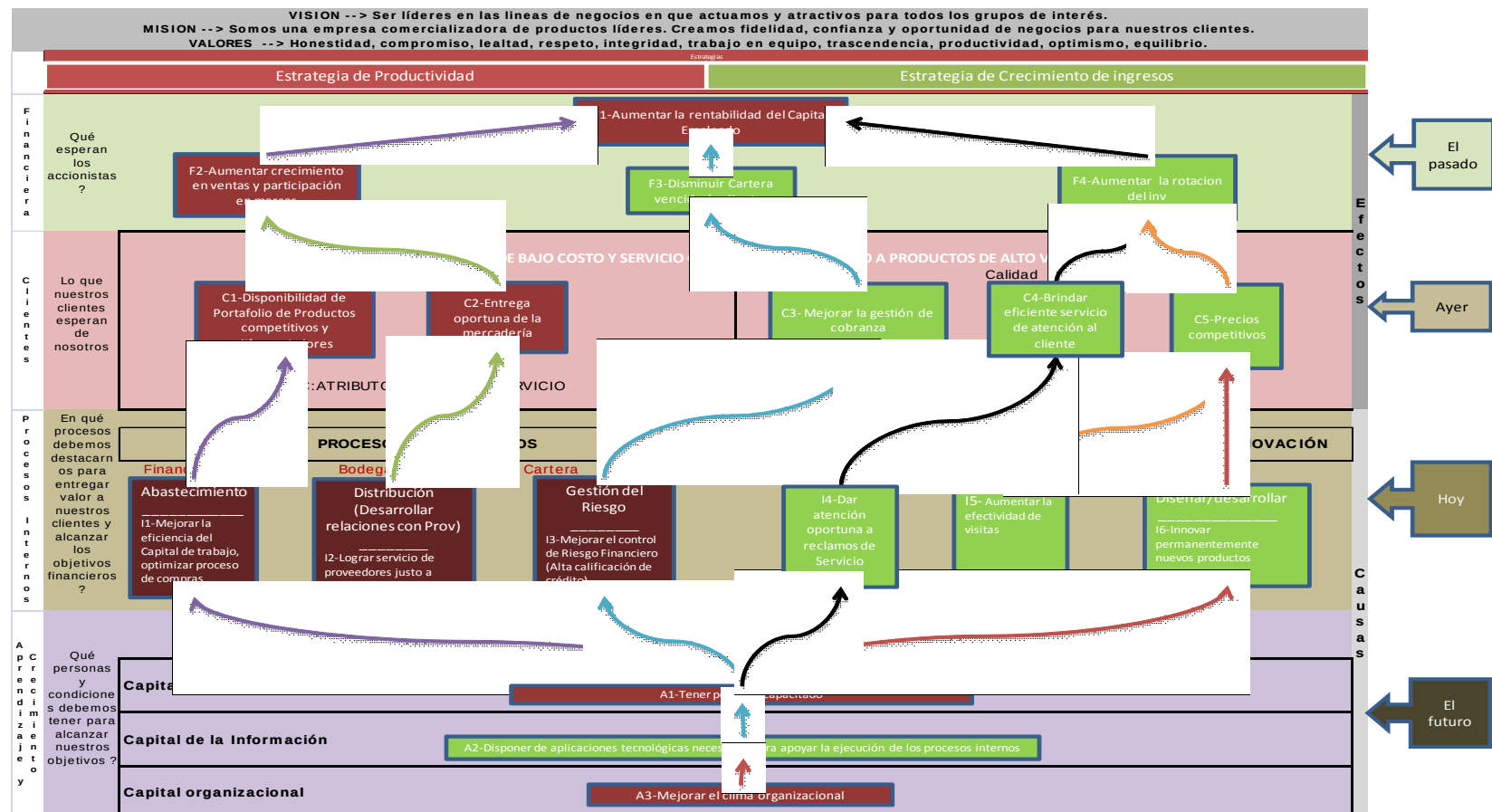


Fig16: Mapa Estratégico
Fuente: Elaboración propia



El mapa está construido en función de lo que la empresa piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Al diseñar el mapa estratégico se reconoce las rutas causa-efecto de los objetivos antes mencionados, se determina la vinculación con todas las perspectivas de abajo hacia arriba estableciendo una hoja de ruta que sirve de guía para la ejecución y seguimiento de la estrategia del negocio.

La relación causa-efecto expresa una secuencia de declaraciones del tipo si-entonces; para Miracom S.A se puede denotar la siguiente relación causa-efecto:

Estrategia de productividad

- Si se logra tener un personal mejor capacitado se puede lograr el mejoramiento del uso del capital de trabajo optimizando el proceso de compras e innovando productos, si esto se logra se puede tener una mejor disponibilidad de productos competitivos y diferenciadores; si esto es posible se puede aumentar el crecimiento en ventas y participación en marcas por tanto aumentaría la rentabilidad del capital empleado.
- Si se tiene un personal capacitado se puede obtener un servicio de proveedores justo a tiempo, si esto se logra se puede realizar una entrega oportuna de mercadería a los clientes, si esto es posible se puede aumentar las ventas y participación en las marcas, al cumplir este objetivo aumenta la rentabilidad del capital empleado.
- Si se capacita al personal se puede mejorar el control del riesgo financiero, si esto se logra se puede mejorar la gestión de cobranza, si se obtiene esto se puede disminuir la cartera vencida de clientes y si se logra este objetivo aumenta la rentabilidad del capital empleado.

Estrategia de crecimiento de ingresos

- Si hay un personal capacitado se puede dar atención oportuna a reclamos de servicio técnico, si esto logra se da un eficiente servicio de atención al cliente y su consiguiente se puede tener una mejor rotación del inventario, al cumplirse estos objetivos aumenta la rentabilidad del capital empleado.
- Si tenemos un personal capacitado, entonces se puede planificar las visitas a los clientes, si esto es posible la empresa puede ofrecer precios competitivos y aumentar la rotación de los inventarios, al cumplir este objetivo se puede aumentar la rentabilidad del capital empleado.

Al cumplir con estos factores se cumplirá con mejores atributos del producto y, servicio así como también se incrementará una mejor relación con el cliente lo cual elevará la productividad, al elevar la



productividad aumentará el crecimiento en ventas generando finalmente mayor utilidad y valor para la empresa.

2.5. Formulación de Indicadores para cada objetivo

Considerando las perspectivas definidas y los objetivos estratégicos para cada uno de ellos, se definen a continuación indicadores de desempeño con los cuales la empresa medirá periódicamente a objeto de cuantificar los avances en los logros planteados. Los indicadores establecidos para cada objetivo permitirán medir el avance de la estrategia.

Para cada uno de estos indicadores, que se presentan a continuación, asociados a las perspectivas y a los objetivos estratégicos, se consideraron los aspectos detallados en la sección 1.3.5.

Para el efecto se realizó varios talleres con el equipo de trabajo, donde en consenso se estableció 18 indicadores distribuidos de la siguiente manera:

- 4 Indicadores en la Perspectiva Financiera
- 5 indicadores en la Perspectiva de Clientes
- 6 indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos
- 3 indicadores en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para mantener un equilibrio de acuerdo a lo definido en la sección 1.7 se determinó 9 indicadores de causa y 9 indicadores efecto, distribuidos en las distintas perspectivas.

El tipo de indicador se estableció como causa o efecto según su origen; por ejemplo un Indicador causa es el Porcentaje de efectividad de visitas debido a que si no se visita al cliente no hay venta. Un Indicador tipo efecto sería el número de incidentes por garantía y reparación, esto evidencia que el producto no es bueno y no debe comprarse nuevamente.

En la (Tabla 9) se detalla los indicadores resultantes para la Perspectiva Financiera, donde se evidencia que hay más indicadores efecto que causa:



NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	TIPO INDICADOR (C-> Causa E-> Efecto)	FRECUENCIA	FORMULA
IF1-Valor económico Agregado EVA	Mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un período. Se diferencia esencialmente de la Utilidad del Ejercicio (contable) porque en esta última no se refleja en absoluto el costo de capital del Patrimonio.	Efecto	mensual	$EVA = \text{Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos} - \text{Costo Capital Operacional Después de Impuestos}$
IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor	Mide el cumplimiento del presupuesto planificado de cada asesor	Efecto	semanal	$\text{Presupuesto cumplido} = \text{presupuesto ventas} - \text{ventas netas}$
IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	Mide el porcentaje de la cartera vencida	Efecto	semanal	$\text{Presupuesto de Cobros} = \text{presupuesto cobros} - \text{cobros netos}$
IF4-Índice de Rotación del Inventario	La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios. Una rotación baja puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes, representando un uso ineficiente de los activos. Una rotación alta demuestra que los productos se venden rápidamente y el costo de almacenamiento es bajo.	Causa	semanal	$\text{Ventas Acumuladas} \times 100 / \text{Inventario Promedio}$

Tabla 9: Indicadores Financieros

En la (Tabla 10) se detalla los indicadores para la Perspectiva de Clientes, la mayoría de sus indicadores son del tipo efecto:

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	TIPO INDICADOR (C-> Causa E-> Efecto)	FRECUENCIA	FORMULA
IC1-Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	Efecto	semanal	$\text{Valor Pedidos no Facturados} / \text{Total Ventas Compañía}$
IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	Efecto	semanal	$\text{Total de Pedidos no Entregados} / \text{Total de Pedidos Despachados}$
IC3-Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su aprobación	Calcula el tiempo de respuesta de aprobación de crédito de un pedido.	Causa	mensual	$\text{fecha hora del pedido} - \text{fecha hora autorización}$
IC4-Porcentaje de Notas de crédito emitidas	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	Efecto	mensual	$\text{Total Notas Crédito} / \text{Total de Facturas Generadas}$
IC5-Precio en relación con la competencia	Evaluar la variación de precio con respecto a la competencia	Causa	Trimestral	$100 - (\text{Precio de la competencia} \times 100 / \text{Precio empresa})$

Tabla 10: Indicadores de Clientes

En la (Tabla 11) se detalla los indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos, existe un equilibrio entre los indicadores causa y los indicadores



efecto:

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	TIPO INDICADOR (C-> Causa E-> Efecto)	FRECUENCIA	FORMULA
IP1- Porcentaje de Inventario obsoleto mayor a 360 días	Nivel de mercadería no disponible para despachos por obsolescencia, deterioro, daños, devueltos en mal estado, etc.	Efecto	mensual	Unid. Dañadas + obsoletas + vencidas
IP2- Nivel de cumplimiento de Proveedores	Calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	Causa	semanal	Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo x 100 / Total Pedidos Recibidos
IP3- Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	Identificar el porcentaje de cobertura de la cartera	Causa	semanal	Valor Cartera Total / Cartera soportada
IP4- Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos	Identificar el porcentaje de producto con fallas con respecto a toda la mercadería	Efecto	mensual	Total inventario en servicio técnico * 100 / Total inventario marca
IP5- Porcentaje de Efectividad de visitas	Identificar el porcentaje de visitas efectivas	Causa	semanal	Número de pedidos semana * 100 / Número de visitas semana
IP6- Porcentaje de Ventas de nuevos productos	Conocer el porcentaje de mercadería nueva	Efecto	Trimestral	(Inventario inicial - Inventario final) * 100 / total inventario marca

Tabla 11: Indicadores de Procesos Internos



En la (Tabla 12) se detalla los indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, todos sus indicadores son del tipo causa:

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	TIPO INDICADOR (C-> Causa E-> Efecto)	FRECUENCIA	FORMULA
IA1-Número de horas de capacitación recibidas por empleado	Conocer el # Horas de capacitación recibida.	Causa	Semestral	Número de horas de capacitación / Número total de empleados
IA2-Disponibilidad de aplicaciones estratégicas	Conocer la disponibilidad de aplicaciones estratégicas con respecto a las que posee la empresa	Causa	Trimestral	Número de aplicaciones existentes *100 / Total de aplicaciones requeridas
IA3-Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional (componente liderazgo)	Mide el nivel de la satisfacción del personal con las principales variables que afectan el clima organizacional	Causa	Trimestral	5 Aceptable, 4 muy Bueno, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo.

Tabla 12: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

2.6. Formulación del valor base y valor meta para cada indicador

La definición de las metas fue negociada con los responsables del cumplimiento de cada uno de los indicadores considerando que deben ser desafiantes y ambiciosas, pero alcanzables; esto con el afán de comprometer a alcanzar las mismas. Los conceptos de las metas están especificados en la sección 1.5.6.

Se formulan metas para cada indicador que se va a usar, parámetros para el cumplimiento de metas y valores límite para las advertencias tipo semáforo, las cuales permiten saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables.

Una meta presta significado a las mediciones porque permite un punto de comparación, hay que tener presente que fijar metas fue uno de los aspectos más difíciles de todo el BSC.



En la (Tabla 13) se especifica el valor base y valor meta para los objetivos de la Perspectiva Financiera:

NOMBRE DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	CALIDAD DE LOS DATOS	VALOR BASE	VALOR META	RAZONAMIENTO META	RECOLECTOR DE DATOS
IF1-Valor económico Agregado EVA	Estado de Resultado y Balance General (la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado)	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	0.5% del Capital empleado	2% del Capital empleado	Conseguir el aumento de la rentabilidad es prioritario debido a la pérdida reportada en años anteriores.	Pablo Tinajero, Contador
IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor	Listado de ventas, listado de devoluciones, listado de notas de crédito por descuento	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	90% del presupuesto establecido	100% del presupuesto establecido	Al cumplir un presupuesto se aspira tener un margen positivo	Peggy Haro, Gerente Financiero
IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	Listado de Cobros por edades, listado de cheques protestados.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	90% del presupuesto establecido	100% del presupuesto establecido	Al conocer el cumplimiento de cobro de la cartera mayor a 90 días, permite incentivar mayor recuperación por medio de comisiones por cobro.	Marieta Arpi, Jefe de Cartera.
IF4-Índice de Rotación del Inventario	Listado de Rotación del Inventario	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	3.25 veces	7.79 veces	Conseguir una rotación alta permite una mejor gestión de abastecimiento	Pablo Tinajero, Contador

Tabla 13: Metas Perspectiva Financiera

En la (Tabla 14) se especifica el valor base y valor meta para los objetivos de la Perspectiva de Clientes:

NOMBRE DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	CALIDAD DE LOS DATOS	VALOR BASE	VALOR META	RAZONAMIENTO META	RECOLECTOR DE DATOS
IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	Listado de pedidos con estado "No Stock"	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	8%	5%	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa.	Jefes de Bodegas
IC2- Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Lista de Guías de remisión emitidas, Lista de pedidos autorizados con saldo	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	80%	100%	Al conseguir una entrega oportuna permite una mayor satisfacción y fidelidad del cliente	Jefes de Bodegas
IC3- Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su aprobación	Listado de pedidos pendientes y en proceso.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	2	1	Al lograr al menos reducir a 2 días las autorizaciones de crédito acelera el proceso de la venta y cumplimiento del presupuesto.	Marieta Arpi, Jefe de Cartera.
IC4- Porcentaje de Notas de crédito emitidas	Listado de Notas de crédito por descuentos, Lista de Notas de crédito por devolución.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	35%	5%	Conseguir bajar el % de facturas con problemas al menos en un 35% sería un logro debido al alto volumen de NC	Facturadoras
IC5- Precio en relación con la competencia	Lista de precios empresa, lista de precios competencia	Media- precios de competencia dado por los mismos clientes	4% mas alto que la competencia	1% mas alto que la competencia	Conseguir que los precios no sean mas altos que del 4% con respecto a la competencia	Asesores Comerciales

Tabla 14: Metas Perspectiva de Clientes



En la (Tabla 15) se especifica el valor base y valor meta para los objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos:

NOMBRE DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	CALIDAD DE LOS DATOS	VALOR BASE	VALOR META	RAZONAMIENTO META	RECOLECTOR DE DATOS
IP1- Porcentaje de Inventario obsoleto mayor a 360 días	Listado de existencias por edades de la bodega de obsoletos	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	5%	2%	Conseguir la disminución del inventario inmovilizado evitando generar costos directos e indirectos.	Jefes de Bodegas
IP2- Nivel de cumplimiento de Proveedores	Listado de Pedidos Proveedores aprobados	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	90%	100%	Conseguir que el tiempo de entrega de mercadería desde la solicitud hasta la entrega en las bodegas sea el preciso, para poder facturar los pedidos completos que efectúan los clientes.	Jefes de Bodegas
IP3- Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	Listado de cartera por vencer que está soportada con cheques	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	85%	95%	Conseguir al menos un 85% de la cartera soportada	Marieta Arpi, Jefe de Cartera.
IP4- Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos	Listado de stock por marca de la bodega de servicio técnico. Listado de Inventario total por marca.	Medio - reportes excel	4%	2%	Lograr tener un 2% en servicio técnico permite mejorar el servicio al cliente	Jhon Moreira
IP5- Porcentaje de Efectividad de visitas		Baja - no hay datos para este índice	70%	90%	Llegar a un 90% de visitas efectivas ayudará a una mejor rotación del inventario y aumento en ventas	Jhon Moreira
IP6- Porcentaje de Ventas de nuevos productos	Listado de productos por fecha de creación y marca. Inventario Inicial. Inventario Final.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	35%	45%	Al conseguir un 45% de productos nuevos atrae a nuevos clientes.	Gerente General

Tabla 15: Metas Perspectiva de Procesos Internos

Para el indicador IP5- Porcentaje de efectividad de visitas, no existe una fuente de datos debido a que no hay un proceso definido para este caso.

En la (Tabla 16) se especifica el valor base y valor meta para los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

NOMBRE DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	CALIDAD DE LOS DATOS	VALOR BASE	VALOR META	RAZONAMIENTO META	RECOLECTOR DE DATOS
IA1- Número de horas de capacitación recibidas por empleado	Archivos Excel	Alta- obtenidos de archivos de RRHH	20 horas	40 horas	Lograr que el personal reciba capacitación al menos de 40 horas semestrales permitirá un mejor desempeño de sus funciones.	Grace Sánchez, RRHH.
IA2- Disponibilidad de aplicaciones estratégicas	Archivos Excel, Base de Datos	Alta	95%	98%	Tener un 98% de disponibilidad de aplicaciones permitirá tener información estratégica para la toma de decisiones.	Haydee López, TI.
IA3- Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional (componente liderazgo)	Archivos excel	Alto - Obtenidos de encuestas y tabuladas en archivos de excel	75%	85%	Lograr una aceptación del 75% de todos los empleados, permitirá tener un clima organizacional aceptable conociendo los niveles de satisfacción para con el ambiente, liderazgo y soporte a la cultura de ejecución que apoya el bsc.	Grace Sánchez, RRHH.



Tabla 16: Metas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

2.7. Establecer el BSC por niveles

En este paso del diseño se alinea la organización con la estrategia del negocio extendiendo los mapas estratégicos y los BSC relacionados a las unidades organizacionales; para el efecto se concentró la atención en unos pocos objetivos que dependen directamente del empleado, todos aquellos que no lo son tienen categoría de rutina y no se consideraron.

Se realizó el desglose del BSC por niveles de acuerdo al concepto definido en la sección 1.6.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, tanto de las unidades de negocio como de las áreas de apoyo estén alineados y vinculados con la estrategia de la empresa. Así mismo, debido a los rápidos cambios tecnológicos, de competidores, regulatorios, etc.; la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo por tal motivo se debería formular objetivos, planes y metas en cascada en toda la organización basada en modelos de mejora continua.

2.7.1. Establecimiento del BSC Departamento Comercial:

El Departamento comercial lleva el control de ventas de cada Agencia, para cada agencia se asigna un valor meta a cumplir cada mes, por tal motivo cada una de ellos debe tener su propio BSC, en la (Tabla 17) se evidencia los objetivos e indicadores del departamento de ventas de Guayaquil, para las otras agencias varía el porcentaje del valor meta de acuerdo al presupuesto definido:



BSC DEPARTAMENTO VENTAS						
Qué quiero lograr en la Empresa? HIPOTESIS ESTRATEGICA			Qué quiero lograr en mi Departamento? DEP. VENTAS GYE (Mapa Estratégico)			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR META	OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META	RESPONSABLE
F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en marcas	IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto	= al 100% del presupuesto establecido	F2-Cumplir presupuesto de vtas en cada agencia	F2-Índice de cumplimiento de vtas	40% Quito, 30% Guayaquil, 20% Cuenca, 10% Loja	Jhon Moreira, Gerente Comercial
F4-Aumentar la rotación del Inventario	IF4-Índice de Rotación del Inventario	> 7.79 veces	F4-Aumentar la rotación del Inventario en Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja	IF4-Índice de Rotación del Inventario	> 7.79 veces	Jhon Moreira, Gerente Comercial
C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	100%	C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	100%	Jefes de Bodegas
C4-Brindar eficiente servicio de atención al cliente	IC4-Porcentaje de Notas de crédito emitidas	5%	C4-Conocer la calidad de servicio que se ofrece al cliente	C4-Disminuir emisión de Notas de Crédito, Encuesta de Servicio al Cliente	Bajar el numero de notas de crédito emitidas a un 5%	Jhon Moreira, Gerente Comercial
C5-Ofrecer Precios competitivos	IC5-Precio en relación con la competencia	1% mas alto que la competencia	C5-Conseguir precios de la competencia y evaluar	C5-Precios con respecto a la competencia	una variación no mayor al 1%	Jhon Moreira, Gerente Comercial
I4-Dar atención oportuna a reclamos de Servicio Técnico	IP4-Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos	2%	I4-Disminuir el Porcentaje de productos en servicio técnico	I4-Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos -Agencia gye, uio, cue, loj	Reducir al 2% de mercadería en ST en todas las bodegas	Jefes de Bodegas
I5-Aumentar la Efectividad de visitas	IP5-Porcentaje de Efectividad de visitas	90%	I5-Aumentar la Efectividad de Visitas de cada asesor	I5-Número de visitas a la semana da cada asesor a Nivel Nacional	90%	Jhon Moreira, Gerente Comercial

Tabla 17: BSC del Departamento de Ventas



– **Establecimiento del BSC Departamento Comercial, nivel asesores comerciales:**

En el BSC anterior se asignó un valor meta para cada Agencia, sin embargo para medir mejor la eficiencia en este BSC se asigna un valor meta para cada asesor de ventas por agencia, de esta forma el asesor debe cumplir con un valor meta individual, en la (Tabla 18) se evidencia los objetivos e indicadores por asesor:

BSC DEPARTAMENTO COMERCIAL - ASESORES COMERCIALES						
Objetivos del Departamento Comercial				Nombre Asesor:	Gioconda Rosado	
				Agencia:	Guayaquil	
OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META	RESPONSABLE	OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META
F2-Cumplir presupuesto de ventas en cada agencia	F2-Índice de cumplimiento de ventas	40% Quito, 30% Guayaquil, 20% Cuenca, 10% Loja	Jhon Moreira, Gerente Comercial	Cumplir presupuesto por asesor y por marca	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado por mes	la asignada para el mes vigente
C4-Conocer la calidad de servicio que se ofrece al cliente	C4-Disminuir emisión de Notas de Crédito, Encuesta de Servicio al Cliente	Bajar el número de notas de crédito emitidas a un 5%	Jhon Moreira, Gerente Comercial	Seguimiento a Notas de crédito emitidas por devolución o descuento	Número de Notas de Crédito emitidas	Bajar a un 5%
I5-Aumentar la Efectividad de Visitas de cada asesor	I5-Número de visitas a la semana de cada asesor a Nivel Nacional	90%	Jhon Moreira, Gerente Comercial	Visitar el mayor número de clientes diario	Número de visitas de cada asesor	90%

Tabla 18: BSC del Departamento de Ventas – Nivel Asesores

– **Establecimiento del BSC Departamento Comercial, nivel Bodegas Agencias:**

Dentro del área comercial hay objetivos que dependen directamente del administrador de las bodegas, por este motivo se deriva el valor meta a cada uno de los responsables de las bodegas para evaluar su desempeño, el BSC para este nivel se describe en la (Tabla 19).

BSC DEPARTAMENTO COMERCIAL - Bodegas Agencias						
Objetivos del Departamento Comercial				Nombre Asesor:	Luis Figueroa	
				Agencia:	Guayaquil	
OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META	RESPONSABLE	OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META
C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	100%	Jefes de Bodegas	Ser eficiente en la coordinación de las entregas de mercadería	Nivel de cumplimiento de entregas	100%
I4-Disminuir el Porcentaje de productos en servicio técnico	I4-Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos - Agencia gye, Cuenca, Loja	Reducir al 2% de mercadería en ST en todas las bodegas	Jefes de Bodegas	Dar seguimiento y solución oportuna en servicio técnico	Número de incidentes por servicio técnico	Reducir al 2% la mercadería en ST

Tabla 19: BSC Departamento Comercial - Nivel Bodegas



2.7.2. Establecimiento del BSC Departamento Financiero – Administrativo:

En el área Financiera hay objetivos que los controla directamente la Gerencia Financiera por este motivo el BSC por departamento es el mismo. Este BSC se describe en la (Tabla 20):

BSC DEPARTAMENTO FINANCIERO						
Qué quiero lograr en la Empresa? HIPOTESIS ESTRATEGICA			Qué quiero lograr en mi Departamento? DEP. FINANCIERO			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR META	OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META	RESPONSABLE
F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado	IF1-Valor económico Agregado EVA	2% > al Capital empleado	Administrar eficientemente los recursos financieros de la organización	Valor Económico agregado EVA	Una rentabilidad > al 2% del capital empleado	Peggy Haro, Gerencia Financiera
C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores	IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	5%	Tener stock para la venta	Porcentaje de Ventas perdidas por no tener inventario	Bajar a un 5% de Ventas perdidas	Peggy Haro, Gerencia Financiera
I1-Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del producto de manera oportuna y eficiente	IP1- Porcentaje de inventario obsoleto mayor a 360 días	2%	Mejorar procesos de abastecimiento	Porcentaje de inventario Obsoleto	Bajar el inventario obsoleto a un 2%	Peggy Haro, Gerencia Financiera
I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo	IP2-Nivel de cumplimiento de Proveedores	100%	Mejorar relaciones con el Proveedor	Nivel de Cumplimiento de Proveedores	Lograr un 100% de cumplimiento de entrega	Peggy Haro, Gerencia Financiera
I6-Innovar permanentemente nuevos productos	IP6- Porcentaje de Ventas de nuevos productos	45%	Comprar productos acordes a la tecnología	Porcentaje de Ventas de nuevos Productos	Tener un 45% de productos innovadores	Peggy Haro, Gerencia Financiera

Tabla 20: BSC del Departamento Financiero

Establecimiento del BSC Departamento Financiero, nivel Recursos Humanos:

Recursos Humanos al formar parte del Departamento Financiero debe cumplir con ciertos objetivos, a continuación en la (Tabla 21) se describe el BSC para el Departamento de Recursos humanos:

BSC DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO - RRHH						
Objetivos del Departamento Administrativo				Nombre Asesor:	Grace Sánchez	
				Agencia:	Quito	
OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META	RESPONSABLE	OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META
A1-Tener personal capacitado	IA1-Número de horas de capacitación recibidas por empleado	40 horas	Peggy Haro, Gerencia Financiera	Desarrollo por competencias.	Numero de capacitaciones recibidas.	Coordinar capacitación de 40 horas semestrales por empleado
A3-Mejorar el clima organizacional proporcionando un liderazgo eficaz	IA3-Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional (componente liderazgo)	>75%	Peggy Haro, Gerencia Financiera	Realizar encuesta semestral a cada empleado a nivel nacional	Resultado Encuesta	Clima organizacional muy bueno >75%



Tabla 21: BSC Departamento Financiero – Nivel RRHH

2.7.3. Establecimiento del BSC Departamento de Cartera:

El área de Cartera es uno de los departamentos más críticos de la empresa por este motivo el indicador IF3 e IP3 se evalúan semanalmente. Este BSC permite llevar un control de cumplimiento del valor meta respecto al presupuesto de cobros por asesor, ver (Tabla 21).

BSC DEPARTAMENTO CARTERA						
Qué quiero lograr en la Empresa? HIPOTESIS ESTRATEGICA			Qué quiero lograr en mi Departamento?			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR META	OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META	RESPONSABLE
F3-Disminuir Cartera vencida de clientes	IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	= al 100% del presupuesto establecido	Informar a cada asesor semanalmente los valores de cartera por recuperar.	Porcentaje de cumplimiento semanal de cobros por asesor. Índice de Rotación de Cartera	100% del presupuesto de cobros	Marieta Arpi, Jefe de Cartera
C3-Mejorar la gestión de cobranza	IC3-Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su aprobación	95%	Sencibilizar al cliente con las políticas de cartera. Facilidad al Cliente para el Pago.	Tiempo de Respuesta desde la Toma del Pedido hasta la aprobación. Tiempo de	97%	Marieta Arpi, Jefe de Cartera
I3-control de Riesgo Financiero (Alta calificación de crédito)	IP3- Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	95%	Mejor documentación de clientes para facilitar el crédito	-Porcentaje de Documentos recibidos. - Porcentaje de soportes de Cartera	95%	Marieta Arpi, Jefe de Cartera

Tabla 22: BSC del Departamento de Cartera

2.7.4. Departamento de TI

TI debe cumplir con un objetivo puntual para el BSC general, para ello se definen 2 indicadores relevantes descritos en la (Tabla 23).

BSC DEPARTAMENTO TI						
Qué quiero lograr en la Empresa? HIPOTESIS ESTRATEGICA			Qué quiero lograr en mi Departamento?			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR META	OBJETIVOS	INDICADOR	VALOR META	RESPONSABLE
A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos	IA 2-Disponibilidad de aplicaciones estratégicas	0.98	Asegurar la disponibilidad de información estratégica.	Número de aplicaciones estratégicas para la toma de decisiones.	98% de disponibilidad de Aplicaciones	Haydee Lopez, TI
			Nivel de Satisfacción de usuarios.	Encuesta de Satisfacción de usuario (Hardware y Software)	90% de Satisfacción de usuarios	Haydee Lopez, TI

Tabla 23: BSC del Departamento de TI



2.8. Definir iniciativas y prioridades

Para alcanzar los objetivos planteados en el Mapa Estratégico, la empresa deberá ejecutar proyectos importantes para que los mismos impulsen o apalanquen el logro de los Objetivos Estratégicos. Los conceptos de las iniciativas están en la sección 1.3.6.

Conjuntamente con el equipo líder y la Gerencia se analizó las iniciativas que permiten apoyar la mantención futura del modelo estratégico. Estas iniciativas se describen en la (Tabla 24), en la columna 3 estableció una prioridad de acuerdo a la importancia que dio el equipo líder siendo 1 el más alto y 18 el más bajo:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	PRIORIDAD INICIATIVA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA CULMINACIÓN	PRESUPUESTO
F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado	Buscar proveedores en el exterior que dejen mayor margen	19	Peggy Haro , Gerencia Financiera			
F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en marcas	Crear método de incentivos para premiar al asesor que cumpla el presupuesto	17	Jhon Moreira, Gerente Comercial			
F3-Disminuir Cartera vencida de clientes	Implementar estrategia para recuperación de cartera Vencida. Dar incentivos por cobros de cartera mayor a 90 días. Monitoreo de Cartera en Departamento Legal.	3	Marieta Arpi, Jefe de Cartera			
F4-Aumentar la rotación del Inventario	Crear campañas promocionales para el Inventario mayor a 360 días	15	Jhon Moreira, Gerente Comercial			
C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores	Trabajar con un método de Sugerencia de Pedidos, teniendo en cuenta, entre otras cosas el ranking de ventas, volumen de demanda, popularidad, estacionalidad.	8	Peggy Haro , Gerencia Financiera			
C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería	Mejor planificación con los transportistas de acuerdo a la zona destino	7	Jefes de Bodegas			
C3-Mejorar la gestión de cobranza	Entrega de la documentación completa para la aprobación de crédito y poder agilizar el proceso de autorización de crédito .	9	Marieta Arpi, Jefe de Cartera			
C4-Brindar eficiente servicio de atención al cliente	Encuestas de satisfacción del clientes. Cambiar la forma de la toma de pedidos debe ser ingresado via web directamente por el vendedor para evitar falencias, evaluar herramientas tecnológicas para el efecto. Monitorear NC emitidas y tomar acciones.	11	Jhon Moreira, Gerente Comercial			
C5-Ofrecer Precios competitivos	Estudio para importar la mercadería directamente y conseguir mejores proveedores.	10	Jhon Moreira, Gerente Comercial			
I1-Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del producto de manera oportuna y eficiente	Implementar una Gestión de Compras adecuada para empezar a comprar correctamente. Implementar proceso para inventario hueso, que defina qué hacer con las piezas muertas (Promociones-combos).	5	Peggy Haro , Gerencia Financiera			
I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo	Mejorar las relaciones con los proveedores cancelando las cuentas por pagar oportunamente. Planificar un flujo de efectivo adecuado.	16	Peggy Haro , Gerencia Financiera			
I3-control de Riesgo Financiero (Alta calificación de crédito)	Estudio para mejorar la calificación de crédito. Énfasis en recuperar soportes de cheques de cartera por vencer mayor a 30 días.	2	Marieta Arpi, Jefe de Cartera			
I4-Dar atención oportuna a reclamos de Servicio Técnico	Automatizar el proceso de servicio técnico	14	Jefes de Bodegas			
I5-Aumentar la Efectividad de visitas	Automatizar el proceso de visitas	1	Jhon Moreira, Gerente Comercial			
I6-Innovar permanentemente nuevos productos	Estudio del mercado, market share.	12	Peggy Haro , Gerencia Financiera			
A1-Tener personal capacitado	Implementar un Desarrollo por competencias. Implementar un programa de mejora continua	4	Peggy Haro , Gerencia Financiera			
A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos	Definir una planificación para TI con asignación de presupuesto y cronograma de trabajo .	13	Haydee Lopez, TI			
A3-Mejorar el clima organizacional proporcionando un liderazgo eficaz	Iniciativa crear proyectos para mejorar el clima laboral. Evaluación de liderazgo. Reuniones mensuales con cronograma.	6	Peggy Haro , Gerencia Financiera			

Tabla 24: Iniciativas de BSC

El establecimiento de iniciativas permitirá que la empresa tenga un mejor desempeño debido a que sabrá las acciones a tomar para el mejoramiento de las actividades. Se sugiere establecer un presupuesto para el efecto, definir un calendario de cumplimiento y usar diagramas de Gantt.



Como resultado del diseño, a continuación se detalla el diccionario de indicadores para cada uno de los objetivos:

Perspectiva Financiera

En la (Tabla 25) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo F1-Aumentar la rentabilidad del Capital empleado:

Código:	IF1	Nombre del Indicador:	IF1-Valor económico Agregado EVA	Perspectiva:	Financiera	Responsable:	Peggy Haro, Gerencia Financiera
Estrategia:	Aumentar la rentabilidad y lograr eficiencia en el gasto			Objetivo:	F1Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado		
Descripción:	Mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un período. Se diferencia esencialmente de la Utilidad del Ejercicio (contable) porque en esta última no se refleja en absoluto el costo de capital del Patrimonio.						
Razón de la selección:	Controlar que el negocio no tenga un rendimiento inferior a su costo de capital dado el caso operará pérdidas.						
Fórmula:	EVA = Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos – Costo Capital Operacional Después de Impuestos						
Fuente de Datos:	Estado de Resultado y Balance General (la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado)						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Pablo Tinajero, Contador		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	mensual	Tipo de Unidad:	Dólares	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	0.5% del Capital empleado			Valor Meta:	2%del Capital empleado		
Razonamiento Meta (Impacto):	Conseguir el aumento de la rentabilidad es prioritario debido a la pérdida reportada en años anteriores.						
Iniciativas:	Buscar proveedores en el exterior que dejen mayor margen						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 0.5% del Capital empleado					
		Aceptable >= 0.5% del Capital empleado			<= 2% del Capital empleado		
		Excelente >= 2% del Capital empleado					

Tabla 25: Indicador IF1- Valor Económico Agregado EVA

En la (Tabla 26) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo F2-Aumentar el crecimiento en ventas y participación en marcas:



Código:	IF2	Nombre del Indicador:	IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor	Perspectiva:	Financiera	Responsable:	Jhon Moreira, Gerente Comercial
Estrategia:	Aumentar la rentabilidad y lograr eficiencia en el gasto			Objetivo:	F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en marcas		
Descripción:	Mide el cumplimiento del presupuesto planificado de cada asesor						
Razón de la selección:	Medición del cumplimiento con respecto al presupuesto establecido por asesor						
Fórmula:	Presupuesto cumplido = presupuesto ventas - ventas netas						
Fuente de Datos:	Listado de ventas, listado de devoluciones, listado de notas de crédito por descuento						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Peggy Haro , Gerente Financiero		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Dólares	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	90%del presupuesto establecido			Valor Meta:	100%del presupuesto establecido		
Razonamiento Meta (Impacto):	Al cumplir un presupuesto se aspira tener un margen positivo						
Iniciativas:	Crear método de incentivos para premiar al asesor que cumpla el presupuesto						
SEM ÁFORO							
		Inaceptable < 90% del presupuesto establecido					
		Aceptable >= 90% del presupuesto establecido			<=	100% del presupuesto establecido	
		Excelente >= 100% del presupuesto establecido					

Tabla 26: Indicador IF2- Cumplimiento de Ventas por Marcas por Asesor



En la (Tabla 27) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo F3-Disminuir la Cartera Vencida de Clientes:

Código:	IF3	Nombre del Indicador:	IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	Perspectiva:	Financiera	Responsable:	Marieta Arpi, Jefe de Cartera
Estrategia:	Aumentar la rentabilidad y lograr eficiencia en el gasto			Objetivo:	F3-Disminuir Cartera vencida de clientes		
Descripción:	Mide el porcentaje de la cartera vencida						
Razón de la selección:	Identificar posibles problemas de cartera incobrable						
Fórmula:	Presupuesto de Cobros = presupuesto cobros - cobros netos						
Fuente de Datos:	Listado de Cobros por edades, listado de cheques protestados.						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Marieta Arpi, Jefe de Cartera.		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Dólares	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	90% del presupuesto establecido			Valor Meta:	100% del presupuesto establecido		
Razonamiento Meta (Impacto):	Al conocer el cumplimiento de cobro de la cartera mayor a 90 días, permite incentivar mayor recuperación por medio de comisiones por cobro.						
Iniciativas:	Implementar estrategia para recuperación de cartera Vencida. Dar incentivos por cobros de cartera mayor a 90 días. Monitoreo de Cartera en Departamento Legal.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 90% del presupuesto establecido					
		Aceptable >= 90% del presupuesto establecido			<=	100% del presupuesto establecido	
		Excelente >= 100% del presupuesto establecido					

Tabla 27: Indicador IF3- Cumplimiento de Cobros por Asesor



En la (Tabla 28) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo F4-Aumentar la rotación del Inventario:

Código:	IF4	Nombre del Indicador:	IF4-Índice de Rotación del Inventario	Perspectiva:	Financiera	Responsable:	Jhon Moreira, Gerente Comercial
Estrategia:	Aumentar la rentabilidad y lograr eficiencia en el gasto			Objetivo:	F4-Aumentar la rotación del Inventario		
Descripción:	La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios. Una rotación baja puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes, representando un uso ineficiente de los activos. Una rotación alta demuestra que los productos se venden rápidamente y el costo de almacenamiento es bajo.						
Razón de la selección:	La rotación de inventario permite conocer cual debe ser la compra de productos adecuada para reducir los stocks y con ellos el capital inmovilizado						
Fórmula:	Ventas Acumuladas x 100 / Inventario Promedio						
Fuente de Datos:		Listado de Rotación del Inventario					
Calidad de los Datos:		Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa		Recolector de Datos:	Pablo Tinajero, Contador		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Número	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	3.25 veces			Valor Meta:	7.79 veces		
Razonamiento Meta (Impacto):		Conseguir una rotación alta permite una mejor gestión de abastecimiento					
Iniciativas:	Crear plan de Marketing. Crear campañas promocionales para el Inventario mayor a 360 días						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 3.25 veces					
		Aceptable >= 3.25 veces			<= 7.79 veces		
		Excelente >= 7.79 veces					

Tabla 28: Indicador IF4- Índice de Rotación del Inventario



Perspectiva de Clientes:

En la (Tabla 29) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores:

Código:	IC1	Nombre del Indicador:	IC1Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	Perspectiva:	Clientes	Responsable:	Peggy Haro , Gerencia Financiera
Estrategia:	Portafolio Variado: diversidad y disponibilidad de producto para la venta a precio competitivo			Objetivo:	C1Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores		
Descripción:	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa						
Razón de la selección:	La falta de inventario genera ventas perdidas. Se controlan las ventas perdidas al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa.						
Fórmula:	Valor Pedidos no Facturados / Total Ventas Compañía						
Fuente de Datos:	Listado de pedidos con estado "No Stock"						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Jefes de Bodegas		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores bajos son buenos.
Valor Base:	8%			Valor Meta:	5%		
Razonamiento Meta (Impacto):	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados . De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa.						
Iniciativas:	Trabajar con un método de Sugerencia de Pedidos, teniendo en cuenta, entre otras cosas el ranking de ventas, volumen de demanda, popularidad, estacionalidad.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 8%					
		Aceptable >= 8%			<= 5%		
		Excelente >= 5%					

Tabla 29: Indicador IC1- Porcentaje de Ventas perdidas por no tener inventario



En la (Tabla 30) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo C2-Mejorar en le entrega oportuna de la Mercadería:

Código:	IC2	Nombre del Indicador:	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Perspectiva:	Clientes	Responsable:	Jefes de Bodegas
Estrategia:	Portafolio Variado: diversidad y disponibilidad de producto para la venta a precio competitivo			Objetivo:	C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería		
Descripción:	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes						
Razón de la selección:	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.						
Fórmula:	Total de Pedidos no Entregados / Total de Pedidos Despachados						
Fuente de Datos:	Lista de Guías de remisión emitidas, Lista de pedidos autorizados con saldo						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Jefes de Bodegas		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	80%			Valor Meta:	100%		
Razonamiento Meta (Impacto):	Al conseguir una entrega oportuna permite una mayor satisfacción y fidelidad del cliente						
Iniciativas:	Mejor planificación con los transportistas de acuerdo a la zona destino						
SEMÁFORO							
 Inaceptable < 80% Acceptable >= 80% Excelente >= 100% <= 100%							

Tabla 30: Indicador IC2- Nivel de Cumplimiento de entregas a Clientes



En la (Tabla 31) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo C3-Mejorar la gestión de Cobranza:

Código:	IC3	Nombre del Indicador:	IC3-Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su aprobación	Perspectiva:	Clientes	Responsable:	Marieta Arpi, Jefe de Cartera
Estrategia:	Portafolio Variado: diversidad y disponibilidad de producto para la venta a precio competitivo			Objetivo:	C3-Mejorar la gestión de cobranza		
Descripción:	Calcula el tiempo de respuesta de aprobación de crédito de un pedido.						
Razón de la selección:	Conocer los tiempos de respuesta que demora este proceso, si los tiempos son altos se pueden perder clientes.						
Fórmula:	fecha hora del pedido - fecha hora autorización						
Fuente de Datos:	Listado de pedidos pendientes y en proceso.						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Marieta Arpi, Jefe de Cartera.		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	mensual	Tipo de Unidad:	días	Polaridad:	Los valores bajos son buenos
Valor Base:	200%			Valor Meta:	95%		
Razonamiento Meta (Impacto):	Al lograr al menos reducir a 2 días las autorizaciones de crédito acelera el proceso de la venta y cumplimiento del presupuesto.						
Iniciativas:	Entrega de la documentación completa para la aprobación de crédito y poder agilizar el proceso de autorización de crédito.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 200%					
		Aceptable >= 200%			<=	95%	
		Excelente >= 95%					

Tabla 31: Indicador IC3- Tiempo de Respuesta desde el Pedido hasta su aprobación



En la (Tabla 32) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo C4-Brindar eficiente servicio de atención al Cliente:

Código:	IC4	Nombre del Indicador:	IC4- Porcentaje de Notas de crédito emitidas	Perspectiva:	Cientes	Responsable:	Jhon Moreira, Gerente Comercial
Estrategia:	Portafolio Variado: diversidad y disponibilidad de producto para la venta a precio competitivo			Objetivo:	C4-Brindar eficiente servicio de atención al cliente		
Descripción:	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas						
Razón de la selección:	Controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.						
Fórmula:	Total Notas Crédito / Total de Facturas Generadas						
Fuente de Datos:		Listado de Notas de crédito por descuentos, Lista de Notas de crédito por devolución.					
Calidad de los Datos:		Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa		Recolector de Datos:	Facturadoras		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	mensual	Tipo de Unidad:	Unidad	Polaridad:	Los valores bajos son buenos
Valor Base:	15%			Valor Meta:	5%		
Razonamiento Meta (Impacto):		Conseguir bajar el %de facturas con problemas al menos en un 15%,sería un logro debido al alto volumen de NC					
Iniciativas:	Encuestas de satisfacción del clientes. Cambiar la forma de la toma de pedidos debe ser ingresado via web directamente por el vendedor para evitar falencias, evaluar herramientas tecnológicas para el efecto. Monitorear NC emitidas y tomar acciones.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 15%					
		Aceptable >= 15%			<= 5%		
		Excelente >= 5%					

Tabla 32: Indicador IC4- Porcentaje de Notas de Crédito emitidas



En la (Tabla 33) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo C5-Ofrecer precios competitivos:

Código:	IC5	Nombre del Indicador:	IC5-Precio en relación con la competencia	Perspectiva:	Cientes	Responsable:	Jhon Moreira, Gerente Comercial
Estrategia:	Portafolio Variado: diversidad y disponibilidad de producto para la venta a precio competitivo			Objetivo:	C5-Ofrecer Precios competitivos		
Descripción:	Evaluar la variación de precio con respecto a la competencia						
Razón de la selección:	Reducir el costo para el cliente; aumentar la utilidad del cliente.						
Fórmula:	100-(Precio de la competencia*100/Precio empresa)						
Fuente de Datos:		Lista de precios empresa, lista de precios competencia					
Calidad de los Datos:		Media - precios de competencia dado por los mismos clientes		Recolector de Datos:	Asesores Comerciales		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	Trimestral	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores menores o iguales son buenos
Valor Base:	4% mas alto que la competencia			Valor Meta:	1% mas alto que la competencia		
Razonamiento Meta (Impacto):		Conseguir que los precios no sean mas altos que del 4% con respecto a la competencia					
Iniciativas:	Estudio para importar la mercadería directamente y conseguir mejores proveedores.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 4% mas alto que la competencia					
		Aceptable >= 4% mas alto que la competencia <= 1% mas alto que la competencia					
		Excelente >= 1% mas alto que la competencia					

Tabla 33: Indicador IC4- Precio en relación con la competencia



Perspectiva de Procesos Internos:

En la (Tabla 34) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo I1-Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del producto de manera oportuna y eficiente:



Código:	IP 1	Nombre del Indicador:	IP 1- Porcentaje de Inventario obsoleto mayor a 360 días	Perspectiva:	Procesos Internos	Responsable:	Peggy Haro , Gerencia Financiera
Estrategia:	Optimizar procesos comerciales			Objetivo:	I1- Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del producto de manera oportuna y eficiente		
Descripción:	Nivel de mercadería no disponible para despachos por obsolescencia, deterioro, daños, devueltos en mal estado, etc.						
Razón de la selección:	Comprar incorrectamente puede generar un problema que irá en aumento eternamente si no le ponemos un freno: el aumento del inventario inmovilizado.						
Fórmula:	Unid.Dañadas + obsoletas + vencidas						
Fuente de Datos:		Listado de existencias por edades de la bodega de obsoletos					
Calidad de los Datos:		Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa		Recolector de Datos:	Jefes de Bodegas		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	mensual	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores bajos son buenos
Valor Base:	5%			Valor Meta:	2%		
Razonamiento Meta (Impacto):		Conseguir la disminución del inventario inmovilizado evitando generar costos directos e indirectos.					
Iniciativas:		Implementar una Gestión de Compras adecuada para empezar a comprar correctamente. Implementar proceso para inventario hueso, que defina qué hacer con las piezas muertas (Promociones-combos).					
SEMÁFORO							
		 Inaceptable < 5%					
		 Aceptable >= 5%	<= 2%				
		 Excelente >= 2%					

Tabla 34: Indicador IP1- Porcentaje de Inventario Obsoleto mayor a 30 días

En la (Tabla 35) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo:



Código:	IP2	Nombre del Indicador:	IP2-Nivel de cumplimiento de Proveedores	Perspectiva:	Procesos Internos	Responsable:	Peggy Haro , Gerencia Financiera
Estrategia:	Optimizar procesos comerciales			Objetivo:	I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo		
Descripción:	Calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado						
Razón de la selección:	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega, así como su disponibilidad para despachar a los clientes.						
Fórmula:	Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo x 100 / Total Pedidos Recibidos						
Fuente de Datos:		Listado de Pedidos Proveedores aprobados					
Calidad de los Datos:		Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa		Recolector de Datos:	Jefes de Bodegas		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	90%			Valor Meta:	100%		
Razonamiento Meta (Impacto):		Conseguir que el tiempo de entrega de mercadería desde la solicitud hasta la entrega en las bodegas sea el preciso, para poder facturar los pedidos completos que efectúan los clientes.					
Iniciativas:		Mejorar las relaciones con los proveedores cancelando las cuentas por pagar oportunamente. Planificar un flujo de efectivo adecuado.					
SEMÁFORO							
  Inaceptable < 90%  Aceptable >= 90%  Excelente >= 100% <= 100%							

Tabla 35: Indicador IP2- Nivel de Cumplimiento de Proveedores



En la (Tabla 36) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo I3-control de Riesgo Financiero (Alta calificación de crédito):

Código:	IP3	Nombre del Indicador:	IP3- Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	Perspectiva:	Procesos Internos	Responsable:	Marieta Arpi, Jefe de Cartera
Estrategia:	Optimizar procesos comerciales			Objetivo:	I3-control de Riesgo Financiero (Alta calificación de crédito)		
Descripción:	Identificar el porcentaje de cobertura de la cartera						
Razón de la selección:	Identificar la cartera por vencer que no está soportada para tomar acciones de seguimiento						
Fórmula:	Valor Cartera Total / Cartera soportada						
Fuente de Datos:	Listado de cartera por vencer que está soportada con cheques						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Marieta Arpi, Jefe de Cartera.		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	85%			Valor Meta:	95%		
Razonamiento Meta (Impacto):	Conseguir al menos un 85% de la cartera soportada						
Iniciativas:	Estudio para mejorar la calificación de crédito. Enfoque en recuperar soportes de cheques de cartera por vencer mayor a 30 días.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 85%					
		Aceptable >= 85%			<= 95%		
		Excelente >= 95%					

Tabla 36: Indicador IP3- Porcentaje de cartera soportada vs. Cartera por Vencer



En la (Tabla 37) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo I4-Dar atención oportuna a reclamos de Servicio Técnico:

Código:	IP4	Nombre del Indicador:	IP4-Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos	Perspectiva:	Procesos Internos	Responsable:	Jefes de Bodegas
Estrategia:	Optimizar procesos comerciales			Objetivo:	I4-Dar atención oportuna a reclamos de Servicio Tecnico		
Descripción:	Identificar el porcentaje de producto con fallas con respecto a toda la mercaderia						
Razón de la selección:	Identificar los productos con problemas para excluir de las siguientes compras						
Fórmula:	Total inventario en servicio técnico * 100 / Total inventario marca						
Fuente de Datos:		Listado de stock por marca de la bodega de servicio técnico. Listado de Inventario total por marca.					
Calidad de los Datos:		Medio - reportes excel		Recolector de Datos:	Jhon Moreira		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	mensual	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores bajos son buenos
Valor Base:	4%			Valor Meta:	2%		
Razonamiento Meta (Impacto):		Lograr tener un 2%en servicio técnico permite mejorar el servicio al cliente					
Iniciativas:	Automatizar el proceso de servicio técnico						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 4%					
		Aceptable >= 4%			<= 2%		
		Excelente >= 2%					

Tabla 37: Indicador IP4- Número de Incidentes en garantía



En la (Tabla 38) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo I5-Aumentar la Efectividad de visitas:

Código:	IP5	Nombre del Indicador:	IP5- Porcentaje de Efectividad de visitas	Perspectiva:	Procesos Internos	Responsable:	Jhon Moreira, Gerente Comercial
Estrategia:	Optimizar procesos comerciales			Objetivo:	I5-Aumentar la Efectividad de visitas		
Descripción:	Identificar el porcentaje de visitas efectivas						
Razón de la selección:	Conocer la cantidad de visitas exitosas para incentivar a los asesores						
Fórmula:	Número de pedidos semana * 100 / Número de visitas semana						
Fuente de Datos:	0						
Calidad de los Datos:	Baja - no hay datos para este índice			Recolector de Datos:	Jhon Moreira		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	70%			Valor Meta:	90%		
Razonamiento Meta (Impacto):	Llegar a un 90% de visitas efectivas ayudará a una mejor rotación del inventario y aumento en ventas						
Iniciativas:	Automatizar el proceso de visitas						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 70%					
		Aceptable >= 70%			<= 90%		
		Excelente >= 90%					

Tabla 38: Indicador IP5- Porcentaje de efectividad de visitas



En la (Tabla 39) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo I6-Innovar permanentemente nuevos productos:

Código:	IP6	Nombre del Indicador:	IP6- Porcentaje de Ventas de nuevos productos	Perspectiva:	Procesos Internos	Responsable:	Peggy Haro , Gerencia Financiera
Estrategia:	Optimizar procesos comerciales			Objetivo:	I6-Innovar permanentemente nuevos productos		
Descripción:	Conocer el porcentaje de mercadería nueva						
Razón de la selección:	Es necesario que la empresa venda productos acorde a la tecnología						
Fórmula:	(Inventario inicial - Inventario final) * 100 / total inventario marca						
Fuente de Datos:	Listado de productos por fecha de creación y marca. Inventario Inicial. Inventario Final.						
Calidad de los Datos:	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa			Recolector de Datos:	Gerente General		
Causa/Efecto:	Efecto	Frecuencia:	Trimestral	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	35%			Valor Meta:	45%		
Razonamiento Meta (Impacto):	Al conseguir un 45% de productos nuevos atrae a nuevos clientes.						
Iniciativas:	Estudio del mercado , market share.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 35%					
		Aceptable >= 35%			<=	45%	
		Excelente >= 45%					

Tabla 39: Indicador IP6- Porcentaje de ventas de nuevos productos



Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:

En la (Tabla 40) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo A1-Tener personal capacitado:

Código:	IA1	Nombre del Indicador:	IA1Número de horas de capacitación recibidas por empleado	Perspectiva:	Aprendizaje y Conocimiento	Responsable:	Peggy Haro, Gerencia Financiera
Estrategia:	Mejora Continua			Objetivo:	A1Tener personal capacitado		
Descripción:	Conocer el # Horas de capacitación recibida.						
Razón de la selección:	Identificar el nivel de capacitacion que se le ha dado al empleado. El objeto es que los empleados se encuentren preparados para realizar las labores que demande la empresa.						
Fórmula:	Número de horas de capacitación / Número total de empleados						
Fuente de Datos:		Archivos Excel					
Calidad de los Datos:		Alta- obtenidos de archivos de RRHH		Recolector de Datos:	Grace Sánchez, RRHH.		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	Semestral	Tipo de Unidad:	Horas	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	20 horas			Valor Meta:	40 horas		
Razonamiento Meta (Impacto):		Lograr que el personal reciba capacitación al menos de 40 horas semestrales permitirá un mejor desempeño de sus funciones.					
Iniciativas:		Implementar un Desarrollo por competencias. Implementar un programa de mejora continua					
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 20 horas					
		Aceptable >= 20 horas				<=	40 horas
		Excelente >= 40 horas					

Tabla 40: Indicador IA1- Número de horas de capacitación recibida por empleado



En la (Tabla 41) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos:

Código:	IA2	Nombre del Indicador:	IA2-Disponibilidad de aplicaciones estratégicas	Perspectiva:	Aprendizaje y Conocimiento	Responsable:	Haydee Lopez, TI
Estrategia:	Mejora Continua			Objetivo:	A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la ejecución de los procesos internos		
Descripción:	Conocer la disponibilidad de aplicaciones estratégicas con respecto a las que posee la empresa						
Razón de la selección:	Asegurar la disponibilidad de información estratégica						
Fórmula:	Número de aplicaciones existentes *100 / Total de aplicaciones requeridas						
Fuente de Datos:		Archivos Excel, Base de Datos					
Calidad de los Datos:		Alta		Recolector de Datos:	Haydee López,TI.		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	Trimestral	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	95%			Valor Meta:	98%		
Razonamiento Meta (Impacto):		Tener un 98% de disponibilidad de aplicaciones permitirá tener informacion estratégica para la toma de decisiones.					
Iniciativas:	Definir una planificación para TI con asignación de presupuesto y cronograma de trabajo.						
SEMÁFORO							
		Inaceptable < 95%					
		Aceptable >= 95%				<= 98%	
		Excelente >= 98%					

Tabla 41: Indicador IA2- Disponibilidad de Aplicaciones estratégicas



En la (Tabla 42) se detalla la ficha del indicador correspondiente al objetivo A3-Mejorar el clima organizacional proporcionando un liderazgo eficaz:

Código:	IA3	Nombre del Indicador:	IA3-Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional (componente liderazgo)		Perspectiva:	Aprendizaje y Conocimiento	Responsable:	Peggy Haro , Gerencia Financiera
Estrategia:	Mejora Continua				Objetivo:	A3-Mejorar el clima organizacional proporcionando un liderazgo eficaz		
Descripción:	Mide el nivel de la satisfacción del personal con las principales variables que afectan el clima organizacional							
Razón de la selección:	Puede haber empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la empresa sino se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.							
Fórmula:	5 Aceptable, 4 muy Bueno, 3 Bueno, 2 Regular, 1Malo.							
Fuente de Datos:		Archivos excel						
Calidad de los Datos:		Alto - Obtenidos de encuestas y tabuladas en archivos de excel			Recolector de Datos:	Grace Sánchez, RRHH.		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	Trimestral		Tipo de Unidad:	Número	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	75%				Valor Meta:	85%		
Razonamiento Meta (Impacto):		Lograr una aceptacion del 75% de todos los empleados, permitirá tener un clima organizacional aceptable conociendo los niveles de satisfacción para con el ambiente, liderazgo y soporte a la cultura de ejecución que apoya el bsc.						
Iniciativas:	Iniciativa crear proyectos para mejorar el clima laboral. Evaluación de liderazgo. Reuniones mensuales con cronograma.							
SEMÁFORO								
 Inaceptable < 75% Acceptable >= 75% Excelente >= 85% <= 85%								



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 42: Indicador IA3- Disponibilidad de Aplicaciones estratégicas



CAPÍTULO III

DISEÑO DE PROCESOS



Capítulo III

3. Diseño de Procesos

En este capítulo se identifica y diseña los procesos que no existen y son requeridos para el logro de la meta de los indicadores definidos en el capítulo anterior.

3.1. Metodología

El resultado de los indicadores definidos en el capítulo 2 son los que definen los procesos que faltan y deben ser diseñados. En la (Tabla 43) se puede ver los procesos que generan información para los indicadores



seleccionados:

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE DATOS	CALIDAD DE LOS DATOS	PROCESOS DEFINIDOS
IF1-Valor económico Agregado EVA	$EVA = \text{Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos} - \text{Costo Capital Operacional Después de Impuestos}$	Estado de Resultado y Balance General (la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado)	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de gestión Contable
IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor	$\text{Presupuesto cumplido} = \frac{\text{presupuesto ventas} - \text{ventas netas}}{\text{presupuesto}}$	Listado de ventas, listado de devoluciones, listado de notas de crédito por descuento	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Ventas
IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	$\text{Presupuesto de Cobros} = \frac{\text{presupuesto cobros} - \text{cobros netos}}{\text{presupuesto}}$	Listado de Cobros por edades, listado de cheques protestados.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Cobros
IF4-Índice de Rotación del Inventario	$\text{Ventas Acumuladas} \times 100 / \text{Inventario Promedio}$	Listado de Rotación del Inventario	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Ventas y Compras
IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	$\text{Valor Pedidos no Facturados} / \text{Total Ventas Compañía}$	Listado de pedidos con estado "No Stock"	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Pedidos
IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	$\text{Total de Pedidos no Entregados} / \text{Total de Pedidos Despachados}$	Lista de Guías de remisión emitidas, Lista de pedidos autorizados con saldo	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de entrega de Mercadería
IC3-Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su aprobación	$\text{fecha hora del pedido} - \text{fecha hora autorización}$	Listado de pedidos pendientes y en proceso.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Autorización de Pedidos
IC4- Porcentaje de Notas de crédito emitidas	$\text{Total Notas Crédito} / \text{Total de Facturas Generadas}$	Listado de Notas de crédito por descuentos, Lista de Notas de crédito por devolución.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Ventas
IC5-Precio en relación con la competencia	$100 - (\text{Precio de la competencia} - 100) / \text{Precio empresa}$	Lista de precios empresa, lista de precios competencia	Media - precios de competencia dado por los mismos clientes	Proceso Estudio de Mercado
IP1- Porcentaje de Inventario obsoleto mayor a 360 días	$\text{Unid. Dañadas} + \text{obsoletas} + \text{vencidas}$	Listado de existencias por edades de la bodega de obsoletos	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Compras
IP2-Nivel de cumplimiento de Proveedores	$\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100 / \text{Total Pedidos Recibidos}$	Listado de Pedidos Proveedores aprobados	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Solicitud de compras
IP3- Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	$\text{Valor Cartera Total} / \text{Cartera soportada}$	Listado de cartera por vencer que está soportada con cheques	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Soportes de Cartera
IP4-Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos	$\text{Total inventario en servicio técnico} \times 100 / \text{Total inventario marca}$	Listado de stock por marca de la bodega de servicio técnico. Listado de inventario total por marca.	Medio - reportes excel	Proceso de Servicio técnico
IP5- Porcentaje de Efectividad de visitas	$\text{Número de pedidos semana} \times 100 / \text{Número de visitas semana}$	Ninguno	Baja - no hay datos para este índice	Ninguno
IP6- Porcentaje de Ventas de nuevos productos	$(\text{Inventario inicial} - \text{Inventario final}) \times 100 / \text{total inventario marca}$	Listado de productos por fecha de creación y marca. Inventario Inicial. Inventario Final.	Alta- obtenidos directamente del ERP de la empresa	Proceso de Ventas
IA1-Número de horas de capacitación recibidas por empleado	$\text{Número de horas de capacitación} / \text{Número total de empleados}$	Archivos Excel	Alta- obtenidos de archivos de RRHH	Proceso de capacitación por competencias
IA2- Disponibilidad de aplicaciones estratégicas	$\text{Número de aplicaciones existentes} \times 100 / \text{Total de aplicaciones requeridas}$	Archivos Excel, Base de Datos	Alta	Proceso de Evaluación de Requerimientos Tecnológicos
IA3-Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional (componente liderazgo)	5 Aceptable, 4 muy Bueno, 3 Bueno, 2 Regular, 1Malo.	Archivos excel	Alto - Obtenidos de encuestas y tabuladas en archivos de excel	Procesos de Evaluación de Talento Humano

Tabla 43: Procesos que intervienen en el BSC

Como se puede observar en la (Tabla 43) no existe el proceso que genera información para aplicar la fórmula del indicador I5-Aumentar la efectividad de visitas. La (Tabla 44) describe la ficha de este indicador:

Código:	IP5	Nombre del Indicador:	IP5- Porcentaje de Efectividad de visitas	Perspectiva:	Procesos Internos	Responsable:	Jhon Moreira, Gerente Comercial
Estrategia:	Optimizar procesos comerciales			Objetivo:	I5-Aumentar la Efectividad de visitas		



Descripción:	Identificar el porcentaje de visitas efectivas						
Razón de la selección:	Conocer la cantidad de visitas exitosas para incentivar a los asesores						
Fórmula:	Número de pedidos semana * 100 / Número de visitas semana						
Fuente de Datos:	0						
Calidad de los Datos:	Baja - no hay datos para este índice			Recolector de Datos:	Jhon Moreira		
Causa/Efecto:	Causa	Frecuencia:	semanal	Tipo de Unidad:	Porcentaje	Polaridad:	Los valores altos son buenos.
Valor Base:	70%			Valor Meta:	90%		
Razonamiento Meta (Impacto):	Llegar a un 90% de visitas efectivas ayudará a una mejor rotación del inventario y aumento en ventas y cobros.						
Iniciativas:	Automatizar el proceso de visitas						

Tabla 44: Indicador sin datos para procesar.

El resto de procesos están funcionando actualmente en la empresa y generan información para el BSC diseñado.

3.2. Procesos Propuestos

Para generar la información que permita conocer la cantidad de visitas exitosas y evaluar el indicador I5 se diseña el proceso “**Visita Clientes**”, para diseñar este proceso se utilizó la herramienta BPwin v4.1, así como también se utilizó la notación BPMN especificada en el Anexo3.

3.3. Información General del Proceso

En el área de ventas se observó que el trabajo se realiza mediante visitas personalizadas a los clientes mayoristas, según sea la gama de productos que comercialice la empresa. El grado de dispersión geográfica de sus clientes obliga a tener una fuerza de ventas estructurada por zonas. Cada asesor tiene un territorio exclusivo donde comercializa un mix de líneas que ofrece la compañía.

La frecuencia con que es necesario visitarlos depende de los hábitos de compra del cliente, sus necesidades, políticas de inventarios, promociones, temporadas, etc. Los clientes de la empresa son en su mayoría distribuidores, por tanto se maneja pocas marcas y grandes volúmenes.

El número promedio diario de visitas por vendedor depende del número de recorridos que debe efectuar, tiempo que dedica en viajar, tiempo de espera a ser recibido, en redactar informes, en asistir a reuniones de la empresa, atender reclamos, tiempo en buscar nuevos clientes, etc. Es por ello necesario conocer el número de visitas efectivas que realizó cada asesor considerando que cada viaje representa un costo para la empresa.



Para que las visitas que realizan los asesores sean más efectivas se sugiere en la base de datos asignar zonas a cada asesor, y éstas a cada uno de los clientes. Una ruta eficiente de visitas de ventas por territorio reduce el tiempo y costo del viaje.

Entre las ventajas de limitar una zona están:

- Igualdad de oportunidades para la venta.
- Posibilidad de realizar ventas y promociones por regiones, permite saber quiénes son los clientes potenciales ante una campaña.
- Mayor cobertura del mercado.
- Fijación de los pronósticos, permite tener un conocimiento real del mercado, su comportamiento y a su vez se puede desarrollar pronósticos de importación.
- La zona es la medida de trabajo del vendedor y su desarrollo bajo la supervisión continua.

3.3.1. Impacto en el cliente

Es importante para el cliente porque el asesor le visitará más frecuentemente, tendrá la posibilidad de hacer pedidos y conocer de las promociones de manera oportuna.

3.3.2. Impacto sobre la organización

Para la empresa la implementación de este proceso es de gran importancia debido a que puede conocer la eficiencia de cada asesor en las visitas efectuadas.

3.4. Proceso General

Las personas y departamentos identificados que pondrán en funcionamiento el proceso son:

- Clientes
- Jefe de Cartera
- Asesores
- Gerente Comercial
- Tesorero

Para conocer el número de visitas realizadas cada semana y la efectividad de cada una se plantea el siguiente proceso, ver (Fig.17)

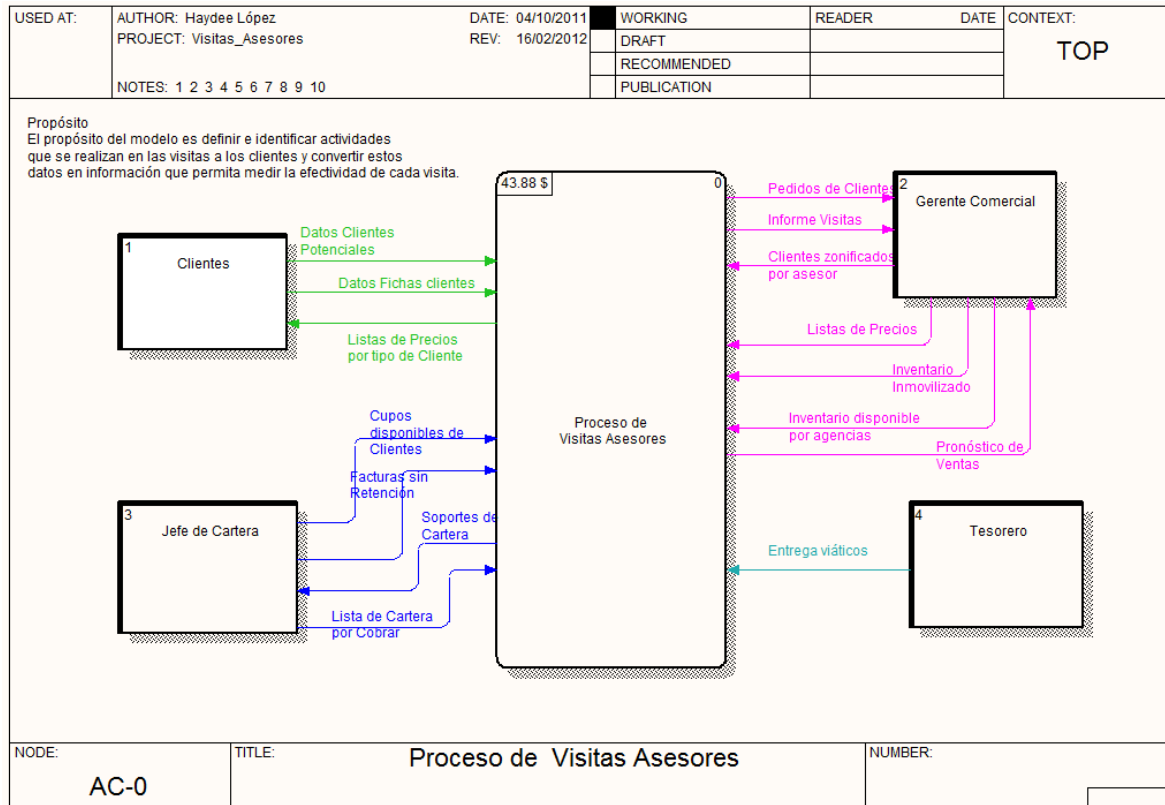


Fig17: Proceso General de Visitas Asesores

Fuente: Elaboración propia

En el cual hay que analizar la base de clientes y asignar una zona previamente creada con el detalle de cantones, cada zona debe tener un asesor único, en caso de renuncia de uno de ellos no es necesario cambiar el asesor en la ficha de cada cliente sino asignarlo en la zona.

Una vez zonificados los clientes se sugiere automatizar un cronograma de visitas y con esta información poder evaluar la efectividad de las visitas.

Cada cliente debe firmar este cronograma para que deje constancia de la visita efectuada. Para seguimiento se sugiere usar la misma secuencia que se usa para la solicitud de viáticos, de esta forma se complementa con esta solicitud y se puede tener un valor real del costo de la visita.



Estas hojas de visitas una vez llenas deben ser registradas en una base de datos para poder cuantificar el número de visitas realizadas y cuántas de ellas fueron efectivas de acuerdo a los pedidos facturados y cobros registrados.

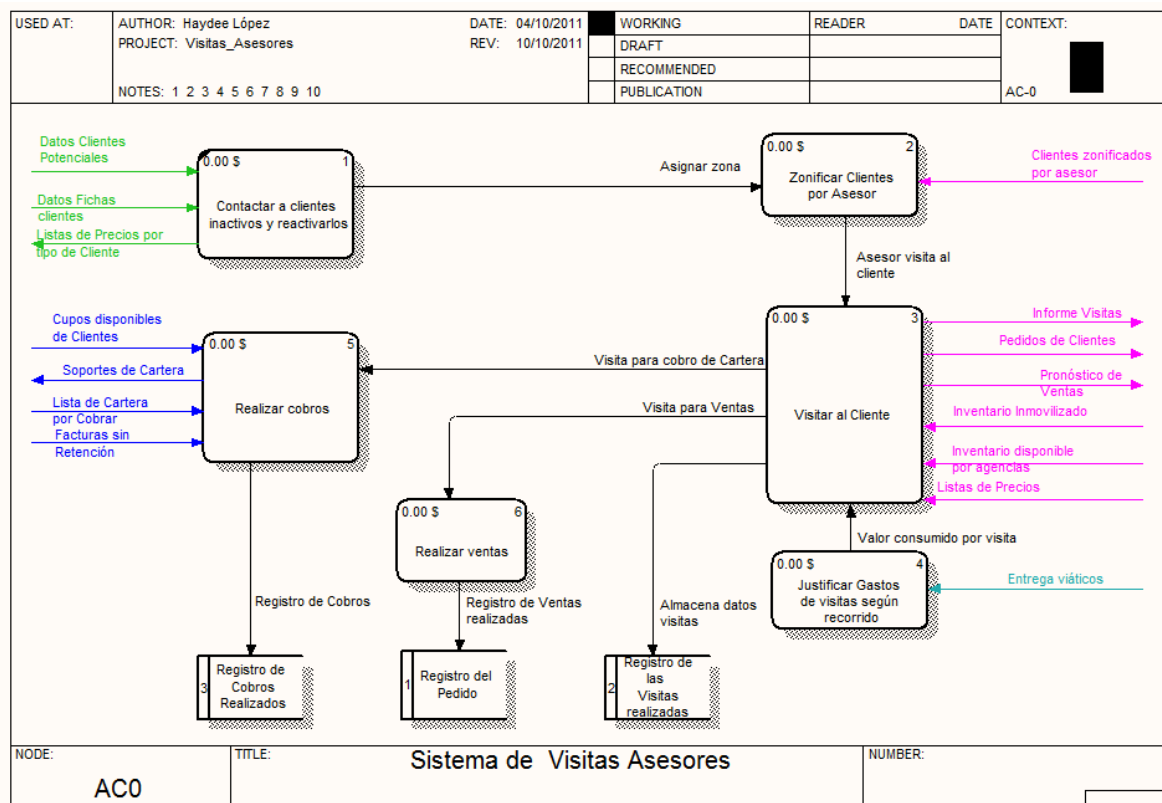
Para cada viaje el Jefe de cartera entregaría a los asesores el listado de facturas por cobrar, listado de retenciones que debe recuperar, así como también los cupos de crédito disponibles de cada cliente.

El Gerente Comercial entregaría las diferentes listas de precios de acuerdo a la Bodega y tipo de cliente, un listado con el inventario inmovilizado y el inventario de la mercadería disponible para la gestión de ventas.

El tesorero entrega un anticipo para gastos que genere la visita semanal, cuando el asesor regrese del viaje justifica los gastos y en ese momento se conocerá el costo de la visita por cliente.

3.4.1. Funciones a ejecutarse

Dentro del proceso de “Visitas Asesores” hay varios subprocesos que afectan e influyen en el éxito del mismo, los cuales se describen a continuación (Fig.18):



NODE:
AC0

TITLE:
Sistema de Visitas Asesores

NUMBER:



Fig18: Subprocesos de Visitas Asesores

Fuente: Elaboración propia

– **Contactar a Clientes inactivos y reactivarlos**

Con la organización de la cartera de clientes, se puede tener los datos de los clientes potenciales y la ficha de cada uno; de esta forma se puede planificar y organizar clientes quienes deben tener asignado la zona correspondiente.

Las actividades que ingresan en este proceso son la actualización de datos de clientes potenciales y los datos de las fichas de los clientes.

Con este proceso se puede también retener y fidelizar a los clientes.

– **Zonificar Clientes por Asesor**

Antes de salir a visitar a los clientes o de organizar las diferentes rutas comerciales de la empresa, se debería preparar y planificar las rutas; por motivos de eficacia y eficiencia hay que organizar para visitar al mayor número posible de clientes en el menor tiempo posible. Con la preparación de las zonas comerciales se puede realizar un plan de visitas consistente.

En la (Fig.19) se detalla el proceso para zonificar clientes:

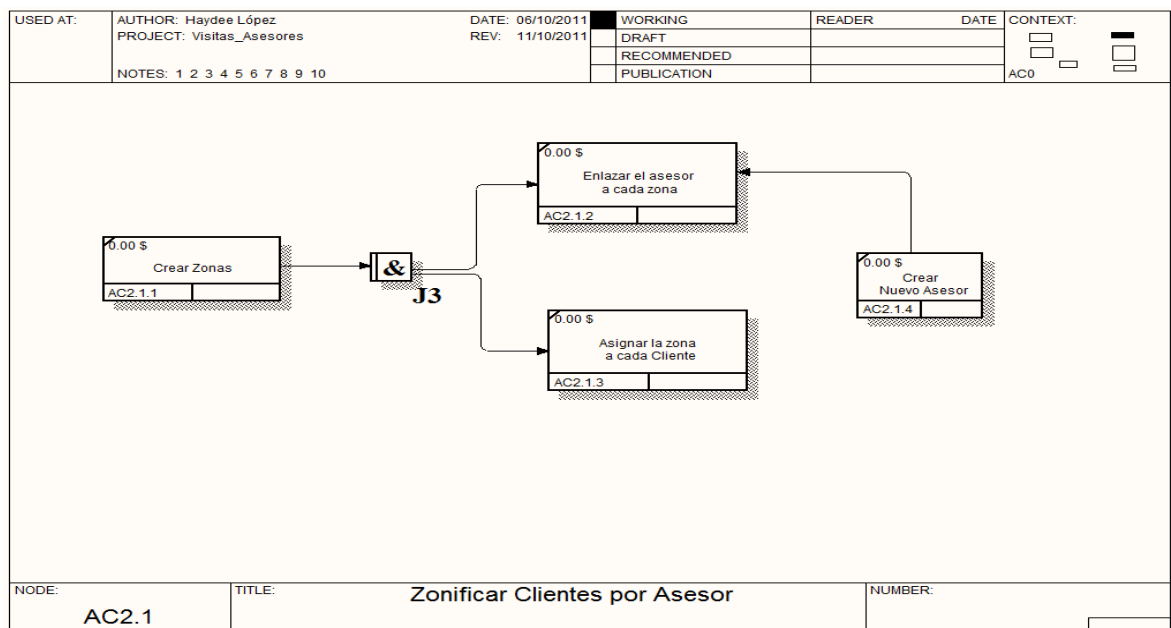


Fig19: Proceso zonificar clientes por asesor

Fuente: Elaboración propia

AC2.1.1-Crear zonas: para el efecto hay que darle un nombre a la zona y definir los cantones que le corresponden visitar.



La zona debe ser única por asesor pero un cantón puede pertenecer a más de un asesor debido a la cantidad de clientes que pueda tener.

AC2.1.2-Enlazar el asesor a cada zona: Una vez creada la zona se asigna el asesor que le corresponde a cada una de las zonas.

AC2.1.3-Asignar la zona a cada Cliente: En el registro de cada Cliente asignar la zona que le corresponde de cada uno.

AC2.1.4-Crear nuevo asesor: cuando no existe relación laboral con un asesor y se reemplace por otro se debe asignar el nuevo asesor en la zona correspondiente.

– Visitar al Cliente

El tiempo para el vendedor es dinero, por tanto entre mas visitas realice tiene más oportunidad de vender. Para conseguir efectividad en estas visitas se plantea las siguientes actividades, ver (Fig.20):

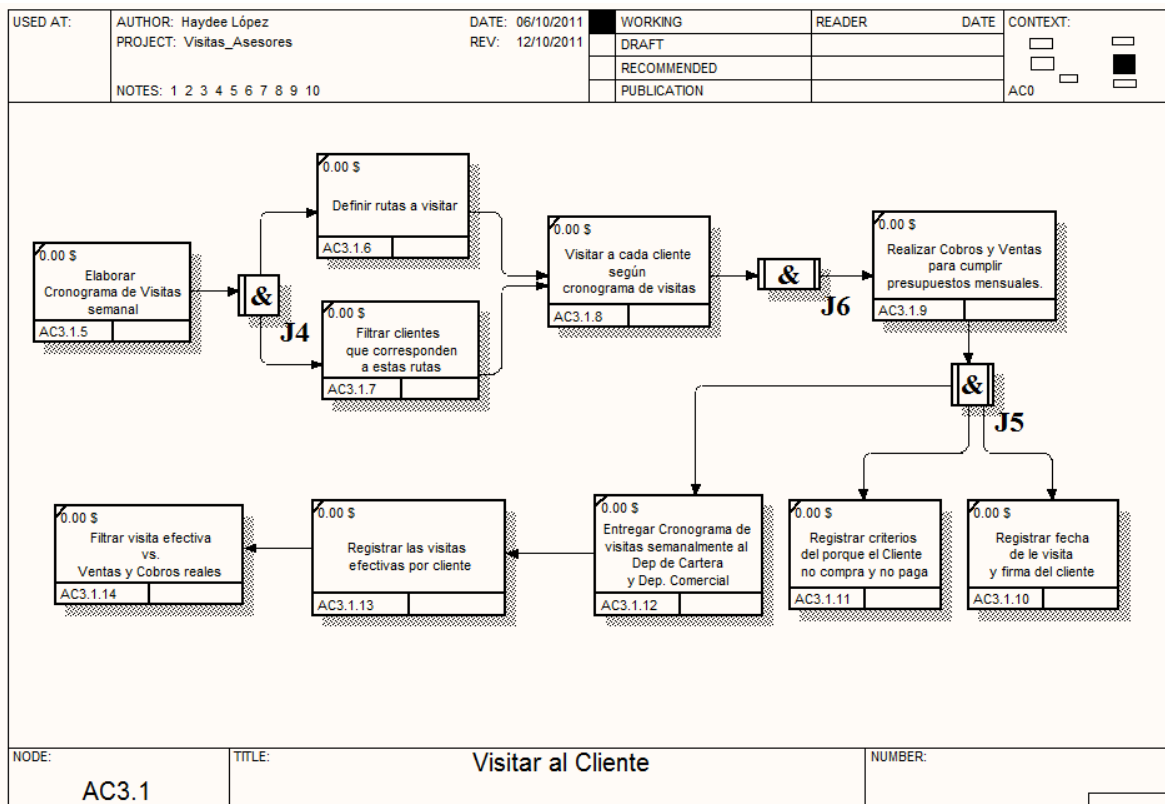




Fig20: Proceso visitar cliente

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe cada una de estas actividades:

AC3.1.5-Elaborar Cronograma de Visitas semanal: dentro de la preparación de la visita comercial hay que elaborar semanalmente para cada asesor un cronograma de visitas que contenga los datos de clientes por cantones, fecha de la Visita, cupo disponible para la compra, valor semanal a cobrar, criterios de porque no compra y no paga, tiempo de permanencia con el cliente, tiempo de desplazamiento y el objetivo de la visita.

AC3.1.6-Definir rutas a visitar: de acuerdo a la zona asignada seleccionar los cantones por visitar en la semana.

AC3.1.7-Filtrar Clientes que corresponden a esas rutas: debido a que cada cliente está atado a una zona y una zona tiene determinados cantones, al seleccionarlos se está delimitando los clientes a visitar durante la semana.

AC3.1.8-Visitar a cada cliente según cronograma de visitas: se visitarán a todos los clientes que correspondan a los cantones seleccionados para el caso es acertado debido a la falta de visitas de una cantidad considerable de clientes.

AC3.1.9-Realizar cobros y ventas para cumplir presupuesto mensual: el Departamento de Cartera debe entregar un listado de la cartera por edades para efectuar el cobro. Para realizar las ventas el asesor toma los pedidos a los clientes y los envía diariamente al Departamento de Ventas para la facturación respectiva.

AC3.1.10-Registrar fecha de la visita y firma del cliente: en cada visita efectuada el cliente debe firmar "El Cronograma de visitas" como constancia de la visita que realizó el asesor.

AC3.1.11-Registrar criterios del porque el cliente no compra y no paga: dado que no exista ventas ni cobros el asesor debe registrar en el cronograma de Visitas el motivo del porque el cliente no compra ni paga.

Motivos del por qué no compra:

- Sobre Stock
- Competencia vende a precios más bajos
- Falta de producto
- Regresar otra fecha



- Venta Efectiva

Motivos de por qué no paga:

- Evade Pago
- No le llegó la mercadería
- Reacio a cancelar
- Cliente está con problemas financieros
- Cobro Efectivo

Esta información es muy importante debido a que se puede tomar decisiones con respecto a estos criterios.

AC3.1.12-Entregar el cronograma de visitas semanalmente al Dep. Cartera y Dep. Comercial: Estos departamentos deben registrar los datos de las visitas realizadas en un sistema de visitas para poder analizar y evaluar la efectividad.

AC3.1.13-Registrar las visitas efectivas por cliente: registrar si la visita realizada fue exitosa en ventas y en cobros.

AC3.1.14-Filtrar Visita efectiva vs. Ventas y Cobros reales: Verificar si la venta o el cobro fue exitoso según las ventas facturadas y los pagos aplicados a cada cliente. Con esta información se puede determinar si la visita fue efectiva o no.

- **Justificar gastos de visitas según recorrido**

En la (Fig.21) se plantea las siguientes actividades para justificar los gastos de cada viaje que realizan los vendedores:



USED AT:	AUTHOR: Haydee López PROJECT: Visitas_Asesores NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	DATE: 05/10/2011 REV: 12/10/2011	☒ WORKING ☐ DRAFT ☐ RECOMMENDED ☐ PUBLICATION	READER	DATE	CONTEXT: ☐ ☐ ☐ AC0
----------	--	-------------------------------------	---	--------	------	---


```
graph LR; A["0.00 $  
Entregar facturas  
por Consumos de  
la semana de visita  
AC4.1.15"] --> J["&  
J7"]; J --> B["0.00 $  
Sacar costo  
de visita por asesor  
AC4.1.16"]; J --> C["0.00 $  
Sacar costo de  
visitas efectivas  
AC4.1.17"];
```

NODE: AC4.1	TITLE: Justificar Gastos de visitas según recorrido	NUMBER:
-----------------------	---	---------

Fig21: Gastos de Visitas

Fuente: Elaboración propia

AC4.1.15-Entregar facturas por consumos de la semana de visita: Para saber el costo exacto de la visita se entrega recibos de todos los gastos realizados en la semana de la visita.

AC4.1.16- Sacar costo de visita por asesor: de acuerdo al número de visitas realizadas semanalmente y el gasto por viáticos efectuado en la semana se determina el costo de la visita por asesor.

AC4.1.17-Sacar costo de visitas efectivas: de acuerdo al número de visitas efectivas y el gasto de los viáticos semanal se determina el costo de la visita efectiva por asesor.

– **Realizar Cobros**

El asesor entrega los cheques y copias de los depósitos para afectar la deuda de los clientes.

– **Realizar Ventas**

El asesor cuando cierra una venta notifica al departamento de ventas los pedidos requeridos por los clientes.



3.5. Mapa del Proceso diseñado

En la (Tabla 45) se describe el mapa del Proceso “Visita a Clientes”, donde se puede ver la influencia en el proceso de Ventas:

Macro Proceso	Proceso	SubProceso
Proceso de Ventas	Visita a Clientes	Contactar a Clientes Inactivos y reactivarlos
		Zonificar clientes por asesor
		Visitar al Cliente en la zona
		Justificar gastos de visitas según recorrido
		Realizar Cobros
		Realizar Ventas

Tabla 45: Mapa del Proceso Visita a Clientes.



3.6. Ficha del Proceso

El proceso diseñado se lo describe en una ficha, ver (Tabla 45) en donde se detalla el departamento responsable del funcionamiento, en que empieza y termina el proceso y, sus principales proveedores de insumos y sus clientes.

Entidad:		Miracom S.A	
Proceso:	Visitas Asesores	Responsable:	Jhon Moreira, Gerente Comercial
Misión:	Lograr una Visita efectiva	Objetivos:	Medir la efectividad de las visitas de los asesores
Alcance:	Aplica para todos los asesores de la compañía.	Comienzo:	Inicio de la Visita
		Término:	Término de la Visita
Entradas:	Lista de zonas a visitar con los clientes distribuidos por cantones, con detalle de cupos disponibles de cada cliente.		
Proveedores:	Facturadoras de cada agencia		
Salidas:	Lista de Pedidos, retenciones y cheques recibidos. Detalle de la visita efectuada (porque el cliente no compra y porque no paga)		
Cliente:	Gerente comercial		
Inspección:	Instrumento de análisis de brechas entre asesores y Jefes Comerciales. Análisis de gestión comercial.		
Variables de Control:	Número de visitas a la semana, tiempo y costo de la visita.	Indicadores:	Porcentaje de efectividad de visitas
Registros:	Viáticos entregados, visitas y pedidos registrados.		

Tabla 46: Ficha del Proceso Visita Clientes

3.7. Evaluación del proceso diseñado

El proceso diseñado en el presente capítulo no fue evaluado exhaustivamente sin embargo fue revisado y validado por la Gerencia Comercial y la Gerencia Financiera. Debido a que este proceso permite maximizar el uso de los activos de la empresa como viáticos, tecnología y recurso humano, la empresa llevó a la práctica este proceso a partir de enero del 2012.





CAPÍTULO IV

HERRAMIENTAS PARA EL BALANCED SCORECARD



Capítulo IV

4. Herramientas para el BSC

En este capítulo se investiga, analiza, determina y recomienda la factibilidad de posibles herramientas que pueden ser implementadas en la compañía con el objetivo de agilizar los procesos del BSC y poder facilitar mecanismos para la toma de decisiones.

La automatización del BSC proporciona una serie de beneficios y maximiza su uso como sistema de medición y gestión estratégica; permitiendo de esta manera un despliegue de la herramienta en toda la empresa y un mejor análisis de resultados. Considerando que el BSC en cascada lleva al desarrollo de decenas de otros cuadros de mando y al no estar automatizado se dificulta el seguimiento y gestión.

Llevar a cabo la automatización del BSC se convierte una de las etapas significativas para la empresa, siendo la automatización algo no necesario pero si factible para un mejor desempeño. La automatización se convierte en un verdadero reto para el equipo de trabajo que llevara a cabo la implementación debido a que no existe una aplicación en el mercado que cubra todos los aspectos en los que se basa el BSC.

4.1. Software para gestionar el BSC

Las compañías están obligadas a definir estrategias que le permitan ser competitivas, y si estas estrategias no van acompañadas de herramientas de gestión, el tiempo de análisis y recursos invertidos serán mayores.

A continuación se detalla varias consideraciones que justifican del uso de Software para BSC:

- a) El uso de la tecnología para el BSC es un requisito indispensable para medir el progreso de la ejecución de la estrategia porque permite tener una mejor posibilidad de análisis, y de esta manera poder hacer una mejor gestión;
- b) Una buena aplicación de BSC ayuda a integrar la información crítica de la estrategia en un solo lugar y en una forma que es visualmente atractiva.
- c) La implementación de un BSC con cierto grado de automatización, permite el monitoreo constante y detallado del rendimiento de la organización.
- d) El grado de Control que se alcanza posibilita la detección temprana de desviaciones y una rápida reacción correctiva mediante los ajustes necesarios.



Aunque la tecnología desempeña un papel fundamental en el éxito del BSC, hay que considerar que el BSC no es un proyecto netamente de tecnología, se requiere adoptar previamente la metodología y enfocarse en las estrategias del negocio.

En efecto, antes de pensar en seleccionar e implementar una aplicación de BSC, es crucial asegurarse que ha seleccionado un conjunto adecuado de indicadores que ayudarán a medir y gestionar el éxito de la organización; y comprometer al personal a ser parte de la estrategia del negocio.

4.2. Aspectos a Evaluar en un Software para la estructuración y gestión del BSC

A continuación se describen las características y sub características basadas en el estado del arte y en la Norma ISO 9126, las cuales se usó para evaluar el software de un BSC:

4.2.1. Funcionalidad: se analizó la capacidad del software de proveer los servicios necesarios para cumplir con los requisitos funcionales. Entre estos requisitos están:

- **Idoneidad:** el software debe desempeñar las tareas para las cuales fue desarrollado como posibilidad de ingreso de la Misión y Visión, Perspectivas, Objetivos estratégicos, Factores clave del éxito, Mapas estratégicos interactivos, Indicadores estratégicos, Metas, Iniciativas, despliegue por niveles. La generación de informes configurables, exportación de datos a otros sistemas, reportes personalizados, capacidad de agendar importaciones de datos y herramientas para la transportación de datos.

Los datos pueden ser importados al software de BSC desde un archivo plano separado por comas o formatos predefinidos o mediante herramientas ETL²⁰.

- **Exactitud:** se evaluó el resultado final que obtiene el software y si tiene consistencia a lo que se espera de él.
- **Seguridad:** se verifica si el sistema puede impedir el acceso a personal no autorizado.
 - Seguridad y autorización basada en roles
 - Posee avisos automáticos ante la falta de carga de los indicadores
 - Sistemas de alerta en base a eventos
 - Gestión de usuarios y perfiles

4.2.2. Fiabilidad: se analizó la capacidad del software de mantener las prestaciones requeridas del sistema, durante un tiempo establecido y bajo un conjunto de condiciones definidas.

²⁰ 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.



- **Tolerancia a Fallos:** se evaluó si la aplicación desarrollada es capaz de manejar errores, especialmente con los ETL para la carga de datos. En los cuales lo más importante es ver como va a funcionar el volcado de datos o de donde los va a extraer ya que si hay demasiados procesos intermedios o los datos no se actualizan con la suficiente periodicidad el BSC pierde sentido al no poder obtenerse online. Sólo le va a sacar un alto rendimiento al software de BSC si se tiene fácil acceso a todos los datos.

4.2.3. Usabilidad: se evaluó el esfuerzo requerido por el usuario para utilizar el software BSC satisfactoriamente.

- Aprendizaje: se evaluó si es fácil para el usuario aprender a usar la aplicación BSC
- Comprensión: se evaluó que tan fácil es para el usuario comprender el funcionamiento de la aplicación BSC.
- Operatividad: se revisó si el usuario puede utilizar el sistema sin mucho esfuerzo.
- Atractividad: se consideró verificar que tan atractiva se ve la interfaz de la aplicación.

4.2.4. Eficiencia: se evaluó la relación entre las prestaciones del software BSC y los requisitos necesarios para su utilización.

- Comportamiento en el Tiempo: se verificó la rapidez en que responde la aplicación.
- Comportamiento de Recursos: se determinó si el sistema utiliza los recursos de manera eficiente como implementar un BSC en concordancia con normas internacionales y que tenga baja dependencia del área de TI.

4.2.5. Adaptación: hace referencia al esfuerzo necesario para adaptarse a las nuevas especificaciones y requisitos del software.

- Facilidad de Análisis: se determinó si la estructura de desarrollo es funcional con el objetivo de diagnosticar fácilmente las fallas como capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo de los indicadores.
- Facilidad de Pruebas: se evaluó si el software puede ser probado fácilmente.

4.2.6. Portabilidad: capacidad del software ser transferido de un entorno a otro.

- Capacidad de Instalación: se verificó si el software se puede instalar fácilmente, si es compatible con sistemas operativos de código libre y Mac.
- Adaptabilidad: se revisó si el software se puede trasladar a otros ambientes como manejo Multi Empresa.



4.3. Alternativas de Software para diseño y gestión del BSC

Existe una gran cantidad de aplicaciones para el diseño de BSC, aunque debido a los constantes e intensos cambios en el mercado, las altas exigencias de los actuales clientes y la creciente competencia están obligando a innovar y adecuar los sistemas de gestión actuales.

El mercado ofrece varios productos que apoyan al desarrollo y seguimiento del BSC, se realizó una investigación en base al estado del arte para poder sugerir la herramienta mas adecuada para la empresa, se consideró ciertos parámetros de gran importancia que hacen la diferencia.

Las herramientas que se evaluaron son soluciones certificadas por Balanced Scorecard Collaborative a excepción de Pentaho que es una herramienta open source.

Todas las herramientas fueron analizadas en versiones demo, y se describen a continuación:

- BSC Designer²¹: es un conjunto de software de Balanced Scorecard y soluciones de servicios Web que hace que sea fácil de medir, controlar y mejorar el rendimiento del negocio.
- Delphos²²: es un administrador de indicadores de gestión, conocido normalmente como Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard. Está especialmente diseñado para gerentes a efecto de facilitar el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la organización.
- QuickScore²³: Esta herramienta ha sido desarrollada bajo la última tecnología web para la automatización del BSC bajo un formato muy sencillo que permite ver el estado de la empresa y ayuda en la toma de decisiones.
- Pentaho Business Analytics ²⁴: proporciona un entorno altamente interactivo y fácil de usar con interfaz basada en web para que los usuarios empresariales puedan acceder a los datos, crear e interactuar con los informes y cuadros de mando, y analizar datos a través de múltiples dimensiones, sin depender de TI o de desarrolladores.

En la (Tabla 47) se describe la comparación entre estas 4 alternativas:

²¹ <http://www.bscdesigner.com>

²² <http://www.deinsa.com/delphos/demostracion.htm>

²³ http://www.spiderstrategies.com/es/products/quickscore_overview.htm

²⁴ <http://www.pentaho.com/download/>



	BSC Designer	Delphos	QuickScore	Pentaho
Idoneidad				
F u n c i o n a l i d a d	Misión y Visión	1		
	Perspectivas	1	1	
	Objetivos estratégicos	1	1	1
	Factores clave del éxito		1	1
	Mapas estratégicos interactivos	1	1	
	Indicadores estratégicos	1	1	1
	Metas	1	1	1
	Iniciativas	1	1	
	Basado en Web	1	1	1
	Despliegue corporativo a varios niveles	1	1	
	Generación de informes configurables.	1		
	Exportación de datos a otros sistemas	1	1	
	Reportes customizados y de distribución programada	1		
	Capacidad de agendar importaciones de datos		1	
	ETL para la transportación de datos, los datos pueden ser importados o extraídos directamente de una base de datos	1	1	1
F i a b i l i d a d	Los datos pueden ser importados al software de BSC desde un archivo plano separado por comas o formatos predefinidos		1	
	Exactitud			
	Hay consistencia en el resultado final del software	1	1	1
	Seguridad			
	Seguridad y autorización basada en roles	1	1	
	Posee avisos automáticos ante la falta de carga de los indicadores		1	
	Sistemas de alerta en base a eventos		1	
	Gestión de usuarios y perfiles	1	1	1
	Tolerancia a Fallos			
	La aplicación es capaz de manejar errores en la carga de datos	1	1	1
U s a b i l i d a d	Aprendizaje			
	Es fácil para el usuario aprender a usar el sistema	1	1	
	Comprensión			
	El fácil para el usuario comprender el funcionamiento del software	1	1	
	Operatividad			
	Se puede utilizar el sistema sin mucho esfuerzo	1	1	
	Atractividad			
	Interfaz atractiva		1	
	Comportamiento en el Tiempo			
	Rapidez de respuesta del software	1	1	1
	Comportamiento de Recursos			
	Implementa un BSC en concordancia con normas internacionales	1	1	
	Baja dependencia del área de TI	1		
E f i c i e n c i a	Facilidad de Análisis			
			1	
	Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo	1		
	Facilidad de Pruebas			
	El Software puede ser probado facilmente	1	1	
A d a p t a b i l i d a d	Capacidad de Instalación			
	Compatible con sistemas operativos de código libre y Mac	1		
	Capacidad de integrar diversas fuentes de datos	1	1	1
	Adaptabilidad			
	Multi Empresa	1		
P o r t a b i l i d a d	Puntuación Total:			
		9	26	27
				11



Tabla 47: Cuadro comparativo de las herramientas evaluadas.

El costo de Delphos es 800 dólares por usuario más 150 dólares por mantenimiento anual de cada usuario; mientras que QuickScore tiene un costo de 300 dólares por usuario más 60 dólares por mantenimiento anual por cada usuario.

Como resultado del análisis efectuado, se sugiere la herramienta Quickscore debido a los beneficios que se ajustan a las necesidades de la empresa así como también su costo.

Delphos está diseñado para una empresa más grande y con necesidades más exigentes.

4.4. Consideraciones para la Implementación

Para que se logre aprovechar el potencial del BSC como sistema gerencial y de medición del desempeño del negocio, este debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

4.4.1. Etapas en la implementación

- Determinar el software BSC más adecuado
- Incorporar el modelo BSC al software adquirido
- Carga de Indicadores
- Automatizar la carga de datos

4.5. Integración de Sistemas y Personal

- Se deben indicar las fuentes de cada uno de los datos necesarios para alimentar los indicadores, periodicidad y formatos necesarios
- Hasta donde sea posible, el proceso de actualización de datos debe ser automatizado
- Se debe capacitar a los usuarios y elaborar un plan de mantenimiento
- Debe definirse el proceso de monitoreo del propio diseño e implementación del BSC considerando que la empresa es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.



CAPÍTULO V

CASO DE USO



Capítulo V

5. Caso de Uso

En la herramienta sugerida en el capítulo 4 se crea las perspectivas, objetivos, indicadores, metas y el plan de acción para poder visualizar la información gráficamente en forma de Dashboards²⁵.

Con la finalidad de plasmar el diseño del BSC en un software apropiado se utilizó la aplicación demo de QuickScore.

Al registrarse como demo envían por mail un usuario y clave para acceso.

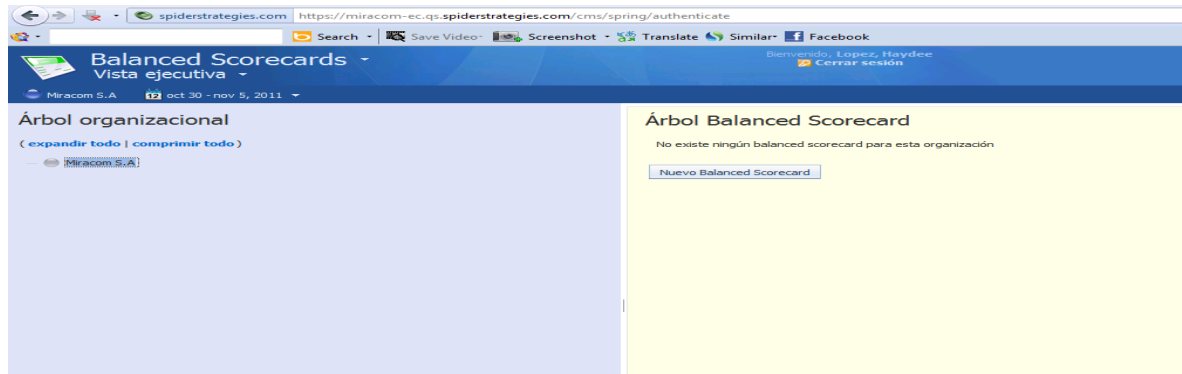
Esta aplicación tiene 2 partes Estructura del BSC y Datos. Para ambos casos es factible crear manualmente o importar desde una base de datos o excel.

Creación de la organización

²⁵ Instrumento que permite rápida visualización de un conjunto de informaciones que soportan el análisis de performance de una Organización.



A continuación se detalla la creación manual de la estructura del BSC:



Creo el nombre para el BSC de la empresa:

Nuevo Balanced Scorecard

* Nombre

Descripción

* señala un dato requerido

Avanzado

Creo las perspectivas:



Balanced Scorecards
Detalle

Miracom S.A. nov 6 - nov 12, 2011

permanente, locales, Haystack

Cerrar sesión

BALANCED SCORECARD INSTITUTE

Busc

Árbol Balanced Scorecard
(expandir todo | comprimir todo)

BSC Miracom

Nueva Perspectiva

Nuevo Objetivo

Nueva ruta estratégica

Nuevo indicador

Nuevo nodo Vinculado

Cortar

Copiar

Pegar

Editar

Eliminar

Raíz Balanced Scorecard Detalle - BSC Miracom

Editar Raíz Balanced Scorecard

Desempeño de este periodo

Desempeño histórico

Costos utilizados en los cálculos

Elementos relacionados

Nueva nota



Agregar el coeficiente de ponderación:

Balanced Scorecards - Detalle

Miracom S.A. nov 6 - nov 12, 2011

Árbol Balanced Scorecard
(expandir todo | comprimir todo)

- BSC Miracom
 - Financiera
 - Cliente y Mercado
 - Procesos Internos
 - Crecimiento y Aprendizaje

Raíz Balanced Scorecard Detalle - BSC Miracom

Editar Raíz Balanced Scorecard

Detalles Desempeño de este periodo

Desempeño histórico

Datos utilizados en los cálculos

Elementos relacionados

Nueva nota

Editar coeficiente de ponderación

Nombre	Ponderación	% del peso total
Financiera	1	10%
Cliente y Mercado	2	20%
Procesos Internos	4	40%
Crecimiento y Aprendizaje	3	30%
Total	10	100%

Enviar Cancelar

Creo los objetivos:

Cada indicador fue definido respetando un Objetivo Estratégico y definiendo una Métrica cuantitativa que lo representara. También se definieron sus Metas, algunas de ellas cambiantes en el tiempo.



Balanced Scorecards ▾
Detalle ▾

Miracom S.A. 12 nov 6 - nov 12, 2011 ▾

Árbol Balanced Scorecard
(expandir todo | comprimir todo)

- BSC Miracom
 - Finandera
 - Cliente y Mercado
 - Procesos Internos
 - Crecimiento y Aprendizaje

Raíz Balanced Scorecard Detalle - BSC Miracom

Editar Raíz Balanced Scorecard

Detalles Desempeño de este período

Nuevo Objetivo

* Nombre F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado

* Tipo de nodo Objetivo

Ponderación 50%

Factor crítico: eficiencia económica

Descripción

* señala un dato requerido

Avanzado

Guardar Guardar y agregar propietarios y actualizadores Cancelar



Creación de Indicadores:

Balanced Scorecards - Detalle

Miracom S.A. nov 6 - nov 12, 2011

Árbol Balanced Scorecard

(expandir todo | comprimir todo)

- BSC Miracom
 - Financiera
 - Mejorar la Eficiencia del Capital de trabajo
 - F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado
 - F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en mar
 - F3-Disminuir Cartera vencida de clientes
 - F4-Aumentar la rotación del inventario
 - Cliente y Mercado
 - Procesos Internos
 - Crecimiento y Aprendizaje

Indicador Detalle - IF2.1.1-Índice de Ventas uio - Asesor William Suntasig

Editar Indicador

Información del indicador

Nuevo indicador

* Nombre IF2.1.1-Índice de Ventas uio - Asesor William Suntasig

Calendario Semanal

Ponderación 6,25%

Describe el cumplimiento del presupuesto planificado de cada asesor

* señala un dato requerido

Avanzado

Siguiente

Proceso para importar la estructura del BSC.-

Quickscore permite importar la estructura del BSC de acuerdo al siguiente formato:

SCORECARD	Perspectiva	Ruta Estratégica	Objetivo	Indicador	Descripción	Calendario	Tipo de agregación	Tipo de dato	Tipo de evaluación	Mayor es mejor	Peso	Limite	Limite
BSC Miracom	Financiera	Mejorar la Eficiencia del Capital de trabajo	F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado	IF1-Valor económico Agregado EVA	Mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un periodo.	Mensual	Promedio	número	Meta/Bandera roja	si	35	1%	2%
			F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en mar	IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs	Mide el cumplimiento del presupuesto planificado de cada asesor	Semanal	Promedio	%	Meta/Bandera roja	si	15	90%	100%
			F3-Disminuir Cartera vencida de clientes	IF3-Cumplimiento de Cobros por	Mide el porcentaje de la cartera vencida	Semanal	Promedio	%	Meta/Bandera roja		25		
			F4-Aumentar la rotación del inventario	IF4-Índice de Rotación del Inventario	La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el	Mensual	promedio	%	Meta/Bandera roja		25		
	Cliente y Mercado	Estrategia centrada en el cliente	C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores	IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	Semanal	promedio	%	Meta/Bandera roja		10	8%	5%
			C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los	Semanal	promedio	%	Meta/Bandera roja	no	30	80%	100%
			C3-Mejorar la gestión de cobranza	IC3-Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su	Calcula el tiempo de respuesta de aprobación de crédito de un pedido.	Mensual	promedio	número	Meta/Bandera roja		20	2	1
			C4-Brindar eficiente servicio de atención al cliente	IC4- Porcentaje de Notas de crédito emitidas	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	Mensual	promedio	número	Meta/Bandera roja		10	15%	5%
			C5-Ofrecer Precios competitivos	IC5-Precio en relación con la competencia	Evaluar la variación de precio con respecto a la competencia	Trimestral	promedio	número	Meta/Bandera roja		30	4%	1%
	Procesos Internos	Atención a cliente	I1-Mejorar la eficiencia del Capital de trabajo, conocer las necesidades del mercado y gestionar la adquisición del	IP1- Porcentaje de Inventario obsoleto mayor a 360 días	Nivel de mercadería no disponible para despachos por obsolescencia, deterioro, daños, devueltos en mal estado, etc.	Mensual	suma	%	Meta/Bandera roja		30	5%	2%
			I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo	IP2-Nivel de cumplimiento de Proveedores	Calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	semanal	promedio	%	Meta/Bandera roja		25	90%	100%
			I3-control de Riesgo Financiero (Alta calificación de crédito)	IP3- Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	Identificar el porcentaje de cobertura de la cartera	semanal	promedio	%	Meta/Bandera roja	no	15	85%	95%
			I4-Dar atención oportuna a reclamos de garantía y reparaciones de los	IP4-Número de incidentes de fallas con respecto a toda la mercadería	Identificar el porcentaje de producto con fallas con respecto a toda la mercadería	Mensual	promedio	%	Meta/Bandera roja		10	4%	2%
			I5-Aumentar la Efectividad de visitas	IP5- Porcentaje de Efectividad de	Identificar el porcentaje de visitas	semanal	promedio	%	Meta/Bandera roja		10	70%	90%
			I6-Innovar permanentemente nuevos	IP6- Porcentaje de Ventas de	Conocer el porcentaje de mercadería	Trimestral	promedio	%	Meta/Bandera roja		10	35%	45%
	Crecimiento y Aprendizaje	Innovación y mejora continua	A1-Tener personal capacitado	IA1-Número de horas de capacitación recibidas por	Conocer el #Horas de capacitación recibidas	Semestral	promedio	número	Meta/Bandera roja		40	20	40
			A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas necesarias para apoyar la	IA2-Disponibilidad de aplicaciones tecnológicas	Conocer la disponibilidad de aplicaciones tecnológicas con respecto a las que posee	Trimestral	promedio	número	Meta/Bandera roja		20	95	98
			A3-Mejorar el clima organizacional proporcionando un liderazgo eficaz	IA3-Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional	Mide el nivel de la satisfacción del personal con las principales variables que afectan el	Trimestral	promedio	número	Meta/Bandera roja		40	75	85



Para importar la estructura registrada en el archivo creado, se da clic en “Crear nuevo”.

Connect
Página principal

Importaciones
Crear nuevo

Fuentes de datos

Nombre	Estado	Último contacto	Acciones
Mis archivos	Conectado	14 de noviembre de 2011 10:59:19 EST	Subir archivo

Crear nuevo

[Configuración de la aplicación](#)
[Ver archivos de registro](#)

Seleccionar “Información Base”, para registrar la ubicación del archivo a importar:

Connect
Página principal >> Editar importe

Información base Fuente de datos Vincular Calendarizar
Destino

► Detalles

Registrar un Nombre que identifique la importación efectuada, la Fuente de datos y para el caso se selecciona en Tipo de importación “Estructura” y establecemos la ubicación del archivo.



Connect Desconectar

Página principal >> Editar importe >> Información base

Nombre:

Fuente de datos:

Tipo de importación:

Archivo:

☐ Sobre escribir archivos existentes con el mismo nombre

Fuente de Datos

Se especifica la hoja de cálculo a importar y se verifica los nombre de las cabeceras del archivo tal como indica la figura:

Connect Desconectar

Página principal >> Editar importe >> Fuente de datos Aceptar Ver ejemplo de conjunto de datos Cancelar

Directorio listado de archivos:
☒ BSC_DatosMiracom.xlsx
☒ BSC_EstructuraMiracom.xls

Hoja de cálculo:
Formato del Valor/Límite:

Sin uso

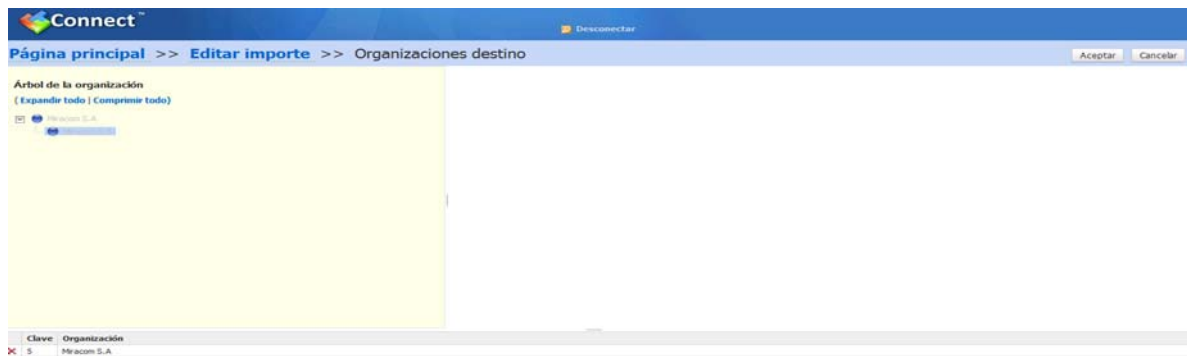
☐ Organización ☐ Perspectiva ☐ Objetivo ☐ Ruta estratégica ☐ Indicador

Resultados

Ignorar	A	B	C	D	E	F	G	H	I
☒	1	SCORECARD	Perspectiva	Ruta Estratégica	Objetivo	Indicador	Descripción	Calendario	Tipo de agregación
☐	2	BSC Miracom	Financiera	Mejorar la Eficiencia del Capital de trabajo	F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado	IF1-Valor económico Agregado EVA	Mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un periodo.	Mensual	Promedio
☐	3				F2-Aumentar el crecimiento en ventas y participación en mercados	IF2-Índice de cumplimiento en ventas por mercados vs presupuesto por mes	Mide el cumplimiento del presupuesto planificado de cada asesor	Semanal	Promedio
☐	4				F3-Diminuir Cartera vencida de clientes	IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	Mide el porcentaje de la cartera vencida	Semanal	Promedio
☐	5				F4-Aumentar la rotación del inventario	IF4-Índice de Rotación del Inventario	La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios	Mensual	promedio
☐	6								

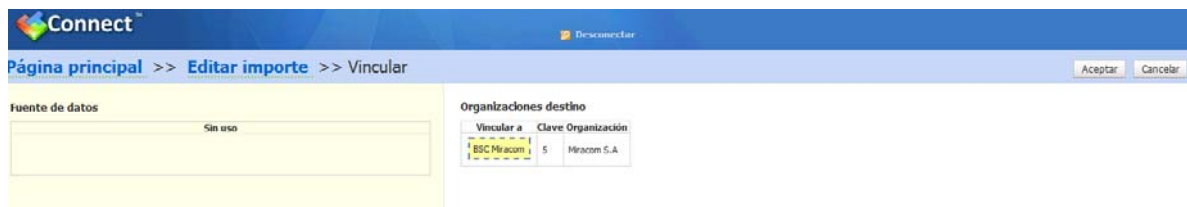
Destino

Se selecciona la organización a la cual le corresponde la estructura a importa:

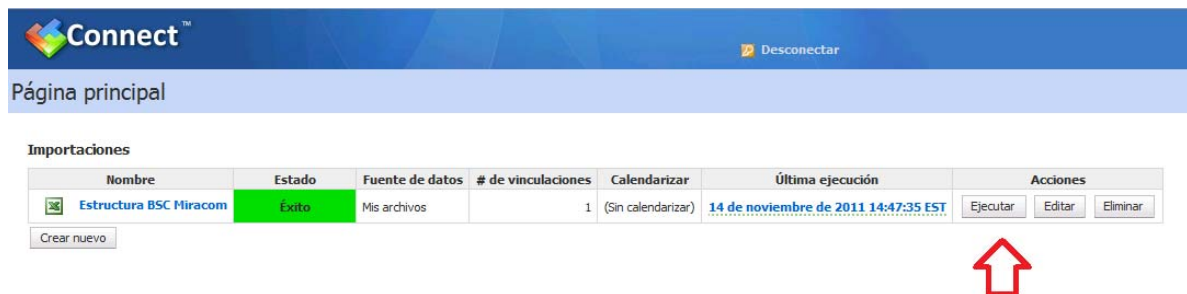


Vincular

Se enlaza los datos importados al BSC que seleccione el usuario:



Al guardar la importación se archiva la estructura y permite ejecutar, editar o eliminar; tal como se detalla en la figura:



Proceso para Importar Valores:

Para la captura automatizada de datos se utilizó el componente "Connect" para automatizar la captura de datos, esta aplicación permite importar los datos del BSC ya sea desde una base de datos o desde Excel:

a) Importar desde una fuente de Datos Excel:

Cuando los datos no se encuentran cargados en una base de datos se pueden cargar los datos a través de planillas Excel.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Indicador	15/08/2011	22/08/2011	29/08/2011	05/09/2011	12/09/2011	19/09/2011	26/09/2011	03/10/2011	10/10/2011	17/10/2011	24/10/2011	31/10/2011	07/11/2011	14/11/2011
2	IF2.1.1-Índice de Ventas uio - Asesor William Suntasig	93%	91%	94%	98%	95%	91%	92%	92%	94%	89%	94%	93%	91%	90%
3	IF2.1.2-Índice de Ventas uio - Asesor Renato Recalde	101%	93%	98%	89%	91%	94%	97%	96%	92%	93%	98%	110%	104%	102%
4	IF2.2.1-Índice de Ventas Gye - Asesor Gioconda Rosado	97%	99%	92%	89%	102%	91%	87%	92%	98%	92%	97%	93%	91%	90%
5	IF2.3.1-Índice de Ventas Cue - Asesor Joffre Alvarez	110%	99%	98%	89%	93%	94%	95%	96%	98%	95%	98%	95%	96%	102%
6	IF2.4.1-Índice de Ventas Ioj - Asesor Luis Balcazar	91%	95%	96%	93%	92%	89%	97%	99%	110%	102%	102%	97%	104%	97%
7	IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	87%	82%	80%	76%	88%	91%	79%	82%	79%	88%	76%	75%	72%	79%
8	IF4-Índice de Rotación del Inventario	2.20	4.30	5.40	6.10	3.50	4.10	3.90	3.20	6.40	6.10	5.80	4.50	3.26	5.20
9	IC1-Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	8%	6%	9%	11%	4%	5%	7%	10%	7%	8%	6%	4%	5%	4%
10	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	84%	87%	78%	85%	88%	91%	94%	80%	88%	79%	81%	87%	94%	87%
11	IP2-Nivel de cumplimiento de Proveedores	91	89	91	93	94%	96%	98%	89	85	90	91	94%	96%	98%
12	IP3-Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	73	95	68	80	85%	89%	91%	70	65	68	80	86%	83%	89%
13	IP5-Porcentaje de Efectividad de visitas														
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															

Al dar clic en “Crear Nuevo”, permite seleccionar la ubicación del archivo:

Connect™

Desconectar

Página principal

Importaciones

	Nombre	Estado	Fuente de datos	# de vinculaciones	Calendarizar	Última ejecución	Acciones
	Estructura BSC Miracom	Éxito	Mis archivos	1	(Sin calendarizar)	21 de noviembre de 2011 11:26:18 EST	Ejecutar Editar Eliminar
	Valores Mensuales BSC Miracom	Éxito	Mis archivos	5	En el Primero día de cada mes a las 12:00AM America/Atikokan (UTC -5:00)	16 de noviembre de 2011 13:31:11 EST	Ejecutar Editar Eliminar
	Valores Semanales BSC Miracom	Éxito	Mis archivos	11	Cada Domingo a las 12:00AM America/Atikokan (UTC -5:00)	21 de noviembre de 2011 11:46:10 EST	Ejecutar Editar Eliminar
	Valores Trimestrales BSC Miracom	Éxito	Mis archivos	4	(Sin calendarizar)	16 de noviembre de 2011 11:01:13 EST	Ejecutar Editar Eliminar

Crear nuevo

Información Base, permite seleccionar los datos del archivo origen:



Con la diferencia del caso anterior en tipo de importación se selecciona “Valor” y se establece la ubicación del archivo de excel:



Fuente de Datos: se utiliza la segunda opción cuando hay una “fecha de encabezado” que incluye una o más columnas. Los valores del conjunto de datos aparecen debajo de las diferentes fechas.

Subir archivo

Directorio listado de archivos

BSC_DatosMiracom.xlsx

BSC_EstructuraMiracom.xlsx

Hoja de cálculo: Valores Semanal

Formato de Fecha: 12/31/2009

Formato del Valor/Límite: 1,000.00

Utilizar la fecha en cada renglón para importaciones

Utilizar el renglón con título de fecha para importaciones

Usar la fecha actual para cada importación

Usar esta fecha para cada importación:

Sin uso

Nombre clave del indicador

Resultados

		A	B	C	D	E
1	Indicador	10/03/2011	10/10/2011	10/17/2011	10/24/2011	
2	IP2-Nivel de cumplimiento de Proveedores	89	85	90	91	
3	IP3-Porcentaje de cartera sujeta vs. cartera por vencer	70	65	68	80	
4	IP5- Porcentaje de Efectividad de visitas					

Show All Rows (May take several minutes)

Destino: se selecciona los indicadores cuyos datos serán importados:

Árbol de la organización

(Expandir todo | Comprimir todo)

Miracom S.A.

Miracom S.A.

Árbol de scorecard

(Expandir todo | Comprimir todo)

BSC Miracom

Financiera

Mejorar la Eficiencia del Capital de trabajo

F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado

IF1-Valor económico Agregado EVA

F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en marcas

IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor

F3-Disminuir Cartera vencida de clientes

IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor

F4-Aumentar la rotación del Inventario

IF4-Índice de Rotación del Inventario

Cliente y Mercado

Estrategia centrada en el cliente

C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores

IC1-Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario

C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería

IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes

Clave	Nombre	Organización
96	IA1-Número de horas de capacitación recibidas por empleado	Miracom S.A
98	IA2-Disponibilidad de aplicaciones estratégicas	Miracom S.A
100	IA3-Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional (componente liderazgo)	Miracom S.A
70	IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	Miracom S.A
72	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Miracom S.A
74	IC3-Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su anulación	Miracom S.A



Vincular, enlazar los indicadores importados al BSC requerido:

Connect Desconectar

Página principal >> Editar importe >> Vincular

Aceptar Cancelar

Fuente de datos

Sin uso

Indicadores destino

Vincular a	Clave	Nombre	Organización
	96	IA1-Número de horas de capacitación recibidas por empleado	Miracom S.A
	98	IA2-Disponibilidad de aplicaciones estratégicas	Miracom S.A
	100	IA3-Resultado de Encuesta sobre Clima organizacional (componente liderazgo)	Miracom S.A
IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	70	IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	Miracom S.A
IC2- Nivel de cumplimiento entregas a clientes	72	IC2- Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Miracom S.A
	74	IC3- Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su aprobación	Miracom S.A
	76	IC4- Porcentaje de Notas de crédito emitidas	Miracom S.A
	78	IC5- Precio en relación con la competencia	Miracom S.A
	60	IF1- Valor económico Agregado EVA	Miracom S.A
	62	IF2- Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor	Miracom S.A
	106	IF2.1- Índice de Ventas Quito	Miracom S.A
IF2.1.1- Índice de Ventas uio - Asesor William Suntasig	107	IF2.1.1- Índice de Ventas uio - Asesor William Suntasig	Miracom S.A
IF2.1.2- Índice de Ventas uio - Asesor Renato Recalde	108	IF2.1.2- Índice de Ventas uio - Asesor Renato Recalde	Miracom S.A
	109	IF2.2- Índice de Ventas Guayaquil	Miracom S.A
IF2.2.1- Índice de Ventas Gye - Asesor Gioconda Rosado	110	IF2.2.1- Índice de Ventas Gye - Asesor Gioconda Rosado	Miracom S.A
	111	IF2.3- Índice de Ventas Cuenca	Miracom S.A
IF2.3.1- Índice de Ventas Cue - Asesor Joffre Alvarez	112	IF2.3.1- Índice de Ventas Cue - Asesor Joffre Alvarez	Miracom S.A
	113	IF2.4- Índice de Ventas Loja	Miracom S.A
IF2.4.1- Índice de Ventas loj - Asesor Luis Balcázar	114	IF2.4.1- Índice de Ventas loj - Asesor Luis Balcázar	Miracom S.A

Calendarizar: El mismo usuario define la frecuencia de actualización que puede ser por hora, día, semana, mes, etc. Ejemplo:

Connect Desconectar

Página principal >> Editar importe >> Calendarizar importación

Aceptar Cancelar

☐ No calendarizar

☒ Nuevo calendario

Frecuencia: Mensual el primero Día Hora: 12 Minuto: 00 AM (UTC -5:00) America/Guayaquil

Connect Desconectar

Página principal

Importaciones

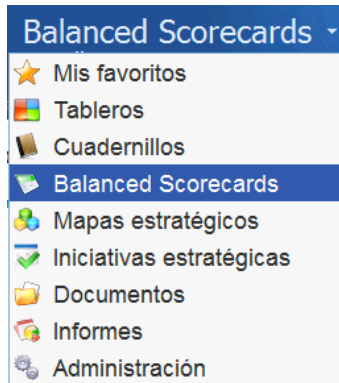
Nombre	Estado	Fuente de datos	# de vinculaciones	Calendarizar	Última ejecución	Acciones
Valores Mensuales BSC Miracom	Éxito	Mis archivos	5	En el Primero día de cada mes a las 12:00AM America/Atikokan (UTC -5:00)	16 de noviembre de 2011 13:31:11 EST	Ejecutar Editar Eliminar
Valores Semanales BSC Miracom	Éxito	Mis archivos	11	Cada Domingo a las 12:00AM America/Atikokan (UTC -5:00)	21 de noviembre de 2011 11:46:10 EST	Ejecutar Editar Eliminar

Crear nuevo

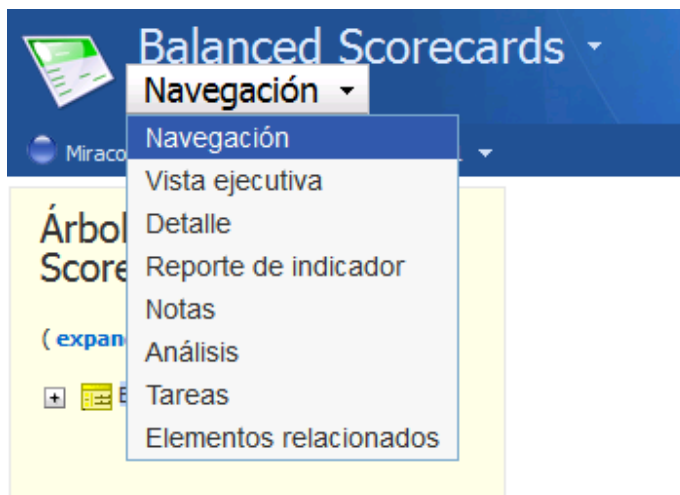
Una vez importado los datos se puede editar o eliminar.



Finalizado el proceso de importación se puede revisar los datos en la aplicación “QuickScore”, en la opción “Balanced Scorecards”:



Al seleccionar la opción balanced Scorecards se puede visualizar la información de diferentes formas:





b) Importar desde fuente de Datos Oracle:

La captura de datos se realiza con “Spider Connect” incluida en la misma aplicación, que permite conectarse con las Bases de datos propietarias de la empresa y realizar el query o consulta de captura.

Spider Connect

Desconectar

Página principal >> Fuente de datos

* Descripción: BD_Miracom

Use Non-Standard Configuration: ☐

* Dirección IP o Host: 192.168.10.253

* Puerto: 1521

* Schema: miracom

* Contraseña: ●●●●●●

* Confirma tu contraseña: ●●●●●●

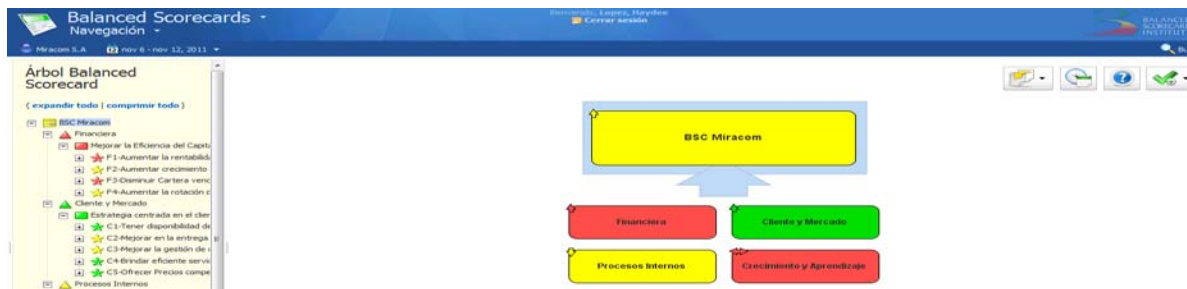
* SID: siafcig

Aceptar Cancelar

Una vez importado los datos se puede analizar cada uno de los indicadores, la aplicación le permite ver el avance del cumplimiento de la meta, para ver la evolución de cada indicador la aplicación de facilita ver de varias formas:



Navegación:

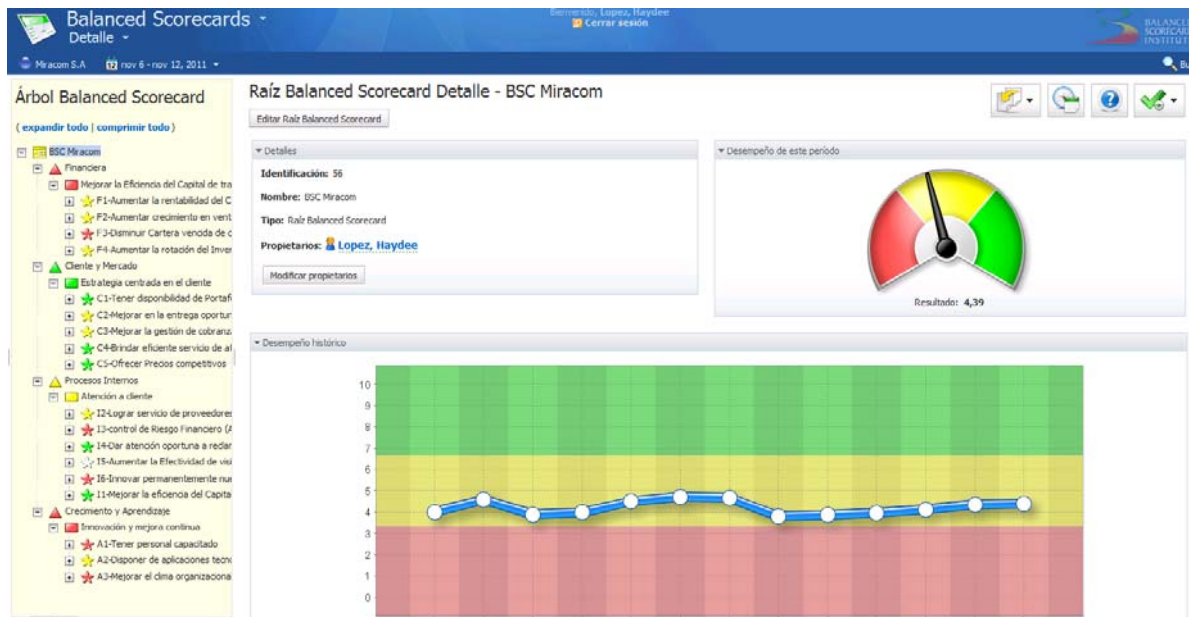


Vista Ejecutiva:

The screenshot displays the 'Vista ejecutiva' of the BSC Miracom, providing a detailed overview of the organization's performance across four perspectives: Financial, Customer and Market, Internal Processes, and Learning and Growth. Each perspective is further broken down into specific strategic objectives and their current status.

Perspectiva	Objetivo	Estado
Financiera	Mejorar la Eficiencia del Capital de Trabajo	Objetivo
	F1-Aumentar la rentabilidad del Capital empleado	Objetivo
	F2-Aumentar crecimiento en ventas y participación en marcas	Objetivo
	F3-Disminuir Cartera vencida de clientes	Objetivo
Cliente y Mercado	Mejorar la rotación del Inventario	Objetivo
	Estrategia centrada en el cliente	Ruta estratégica
	C1-Tener disponibilidad de Portafolio de Productos competitivos y diferenciadores	Objetivo
	C2-Mejorar en la entrega oportuna de la mercadería	Objetivo
Procesos Internos	C3-Mejorar la gestión de cobranza	Objetivo
	C4-Bindar eficiente servicio de atención al cliente	Objetivo
	C5-Ofrecer Precios competitivos	Objetivo
	Atención a cliente	Ruta estratégica
Crecimiento y Aprendizaje	I2-Lograr servicio de proveedores justo a tiempo	Objetivo
	I3-control de Riesgo financiero (Alta calificación de crédito)	Objetivo
	I4-Dar atención oportuna a reclamos de servicio técnico	Objetivo
	I5-Aumentar la Efectividad de visitas	Objetivo

Detalle:





Reporte de Indicador:

Si se desea un mayor detalle se da doble clic en cada índice.

Balanced Scorecards
Reporte de indicador

Miracom S.A. nov 6 - nov 12, 2011

Reporte de indicador - BSC Miracom

Árbol Balanced Scorecard

(expandir todo | comprimir todo)

BSC Miracom

- Financiera
 - Mejorar la Eficiencia del Capital de Trabajo
 - F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado
 - F2-Aumentar el crecimiento en ventas y participación en marcas
 - F3-Disminuir Cartera vencida de clientes
 - F4-Aumentar la rotación del Inventario
 - Cliente y Mercado
 - Estrategia centrada en el cliente
 - C1-Tener disponibilidad de Productos
 - C2-Mejorar en la entrega oportuna
 - C3-Mejorar la gestión de cobranza
 - C4-Brindar eficiente servicio de atención
 - C5-Ofrecer Precios competitivos
 - Procesos Internos
 - Atención al cliente
 - I2-Lograr servicio de proveedores
 - I3-control de Riesgo Financiero
 - I4-Dar atención oportuna a reclamos
 - I5-Aumentar la Eficiencia de procesos
 - I6-Innovar permanentemente
 - I1-Mejorar la eficiencia del Capital
 - Creimiento y Aprendizaje
 - Innovación y mejora continua
 - A1-Tener personal capacitado
 - A2-Disponer de aplicaciones tecnológicas

Identificación	Indicador	Propietario(s)	Periodicidad Asignada	Tipo de Serie	oct 9 - oct 15, 2011	oct 16 - oct 22, 2011	oct 23 - oct 29, 2011	oct 30 - nov 5, 2011	nov 6 - nov 12, 2011
60	IF1-Valor económico Agregado EVA	Lopez, Haydee	Mensual	Valor actual	0,93	0,93	0,93	0,97	0,97
62	IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor	Lopez, Haydee	Semanal	Valor actual	94%	89%	94%	93%	91%
64	IF3-Cumplimiento de Cobros por asesor	Lopez, Haydee	Semanal	Valor actual	79%	88%	76%	75%	72%
66	IF4-Índice de Rotación del Inventario	Lopez, Haydee	Semanal	Valor actual	6,4	6,1	5,8	4,5	3,26
70	IC1- Porcentaje de ventas perdidas por no tener inventario	Lopez, Haydee	Semanal	Valor actual	7%	8%	6%	4%	1%
72	IC2-Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Lopez, Haydee	Semanal	Valor actual	80%	79%	81%	87%	94%
74	IC3-Tiempo respuesta desde la toma del pedido hasta su aprobación	Lopez, Haydee	Mensual	Valor actual	1	1	1	1,09	1,09
76	IC4- Porcentaje de Notas de crédito emitidas	Lopez, Haydee	Mensual	Valor actual	6	6	6	5	5
78	IC5- Precio en relación con la competencia	Lopez, Haydee	Trimestral	Valor actual	0	0	0	0	0
84	IP2- Nivel de cumplimiento de Proveedores	Lopez, Haydee	Semanal	Valor actual	85%	90%	91%	94%	96%
86	IP3- Porcentaje de cartera soportada vs cartera por vencer	Lopez, Haydee	Semanal	Valor actual	65%	68%	80%	86%	87%
88	IP4-Número de incidentes de garantía y reparaciones de los artículos	Lopez, Haydee	Mensual	Valor actual	1%	1%	1%	2%	2%

BSC en cascada:

En el caso del “Índice de cumplimiento en Ventas por asesor” se crea un índice para cada asesor, de esa forma se puede hacer un seguimiento más preciso.

Balanced Scorecards
Reporte de indicador

Miracom S.A. nov 6 - nov 12, 2011

Reporte de indicador - IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor

Árbol Balanced Scorecard

(expandir todo | comprimir todo)

BSC Miracom

- Financiera
 - Mejorar la Eficiencia del Capital de trabajo
 - F1-Aumentar la rentabilidad del Capital Empleado
 - F2-Aumentar el crecimiento en ventas y participación en marcas
 - IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor
 - IF2.1-Índice de Ventas Quito
 - IF2.1.1-Índice de Ventas uio - Asesor William Suntasig
 - IF2.1.2-Índice de Ventas uio - Asesor Renato Recalde
 - IF2.2-Índice de Ventas Guayaquil
 - IF2.2.1-Índice de Ventas Cye - Asesor Gioconda Rosado
 - IF2.2.3-Índice de Ventas Cuenca
 - IF2.3.1-Índice de Ventas Cue - Asesor Joffre Alvarez
 - IF2.3.4-Índice de Ventas Loja
 - IF2.4.1-Índice de Ventas loj - Asesor Luis Balcázar
 - F3-Disminuir Cartera vencida de clientes
 - F4-Aumentar la rotación del Inventario
 - Cliente y Mercado
 - Procesos Internos
 - Creimiento y Aprendizaje

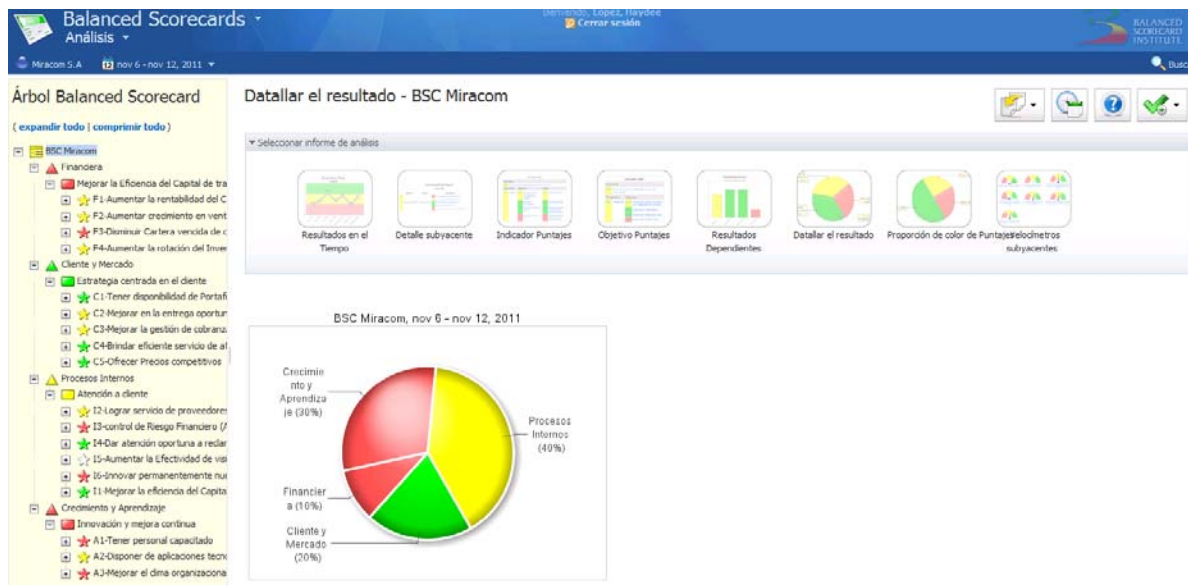
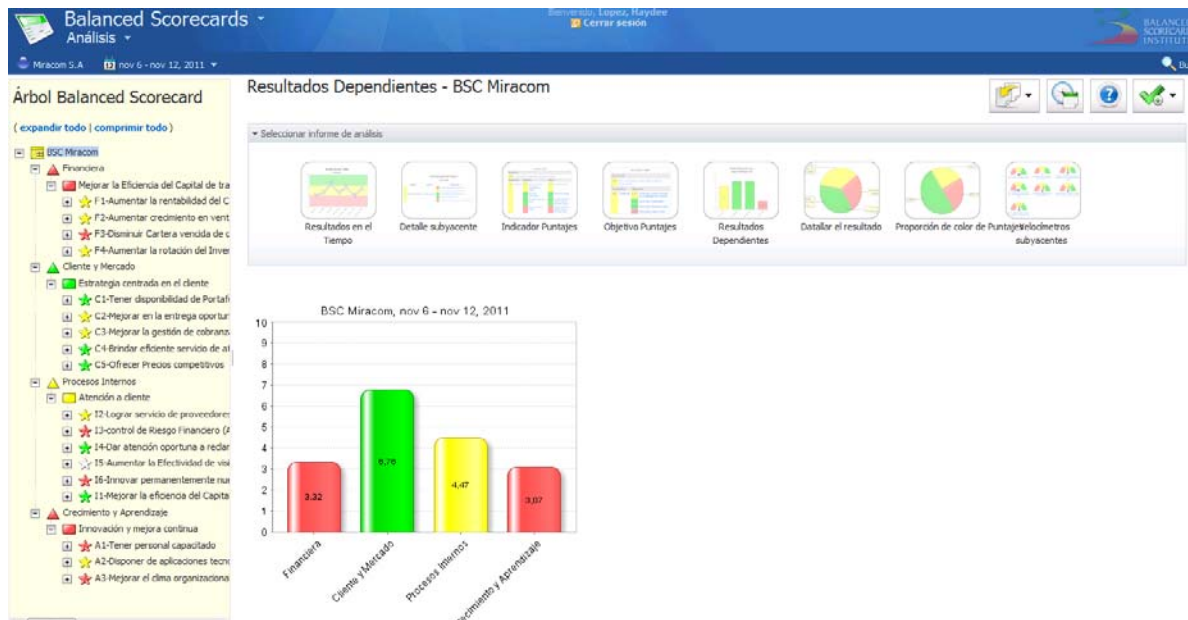
Identificación	Indicador	Periodicidad Asignada	Tipo de Serie	oct 9 - oct 15, 2011	oct 16 - oct 22, 2011	oct 23 - oct 29, 2011	oct 30 - nov 5, 2011	nov 6 - nov 12, 2011
62	IF2-Índice de cumplimiento en ventas por marcas vs presupuesto por asesor	Semanal	Valor actual	94%	89%	94%	93%	91%
106	IF2.1-Índice de Ventas Quito	Semanal	Valor actual					97%
109	IF2.2-Índice de Ventas Guayaquil	Semanal	Valor actual					94%
111	IF2.3-Índice de Ventas Cuenca	Semanal	Valor actual					96%
113	IF2.4-Índice de Ventas Loja	Semanal	Valor actual					101%

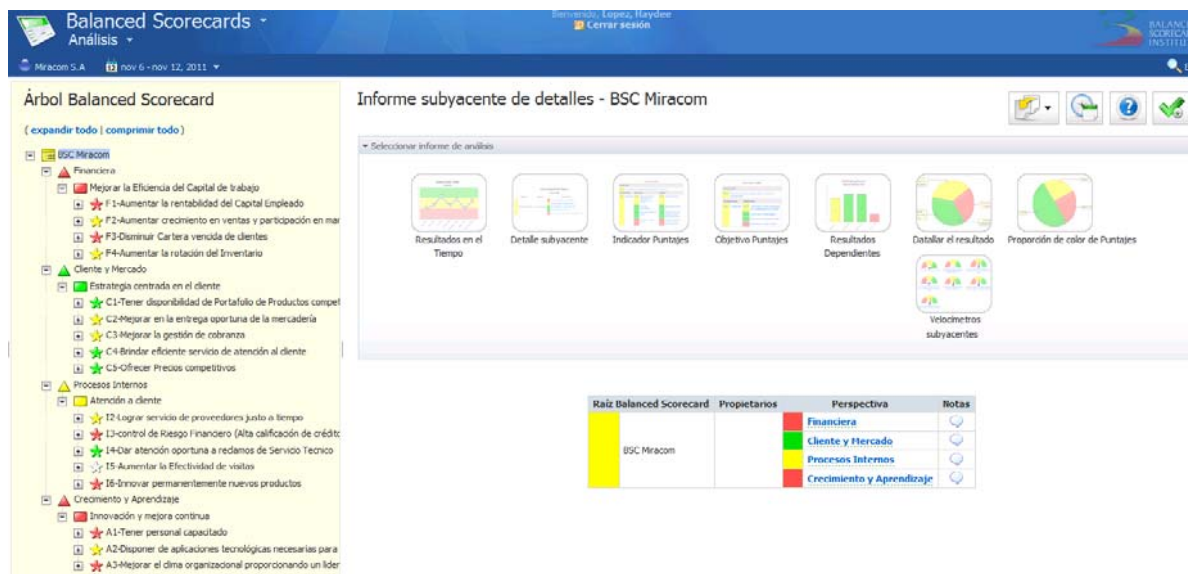


UNIVERSIDAD DE CUENCA

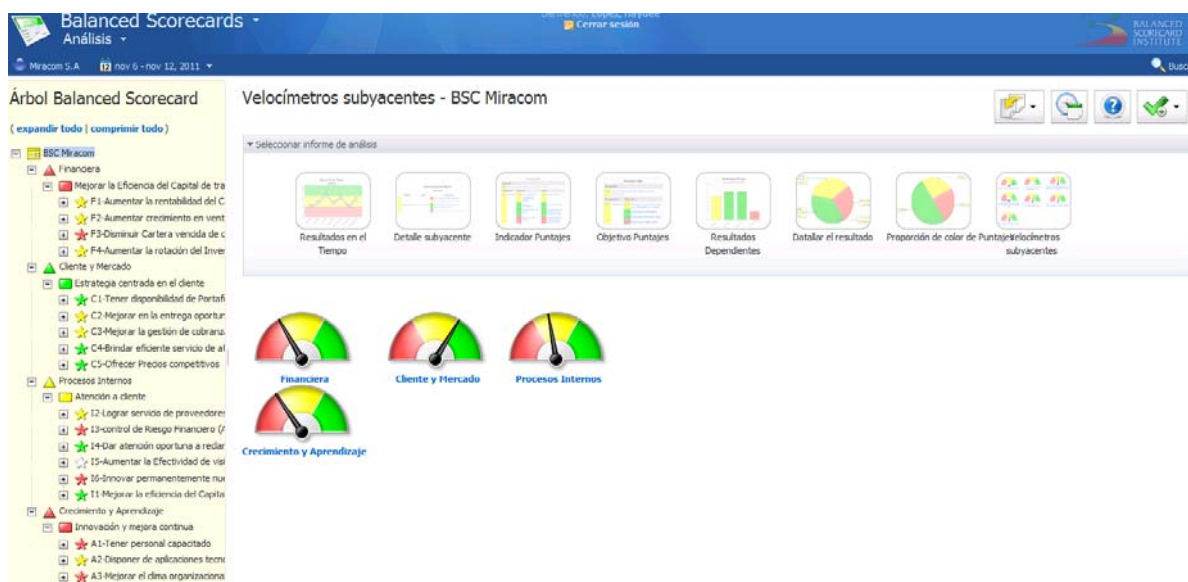


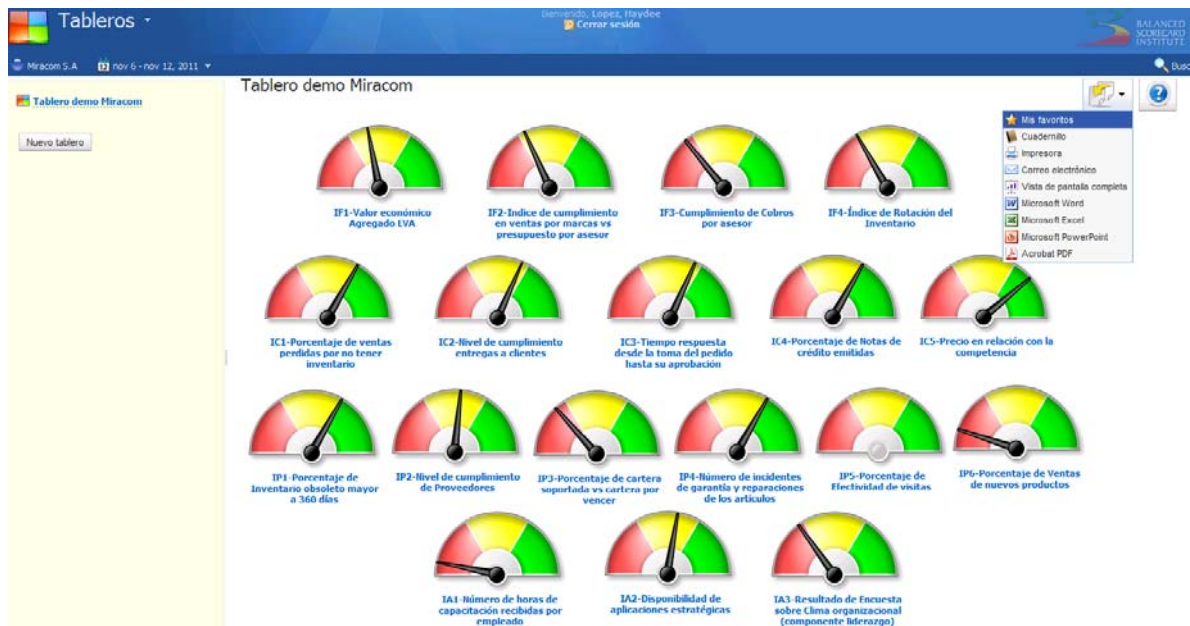
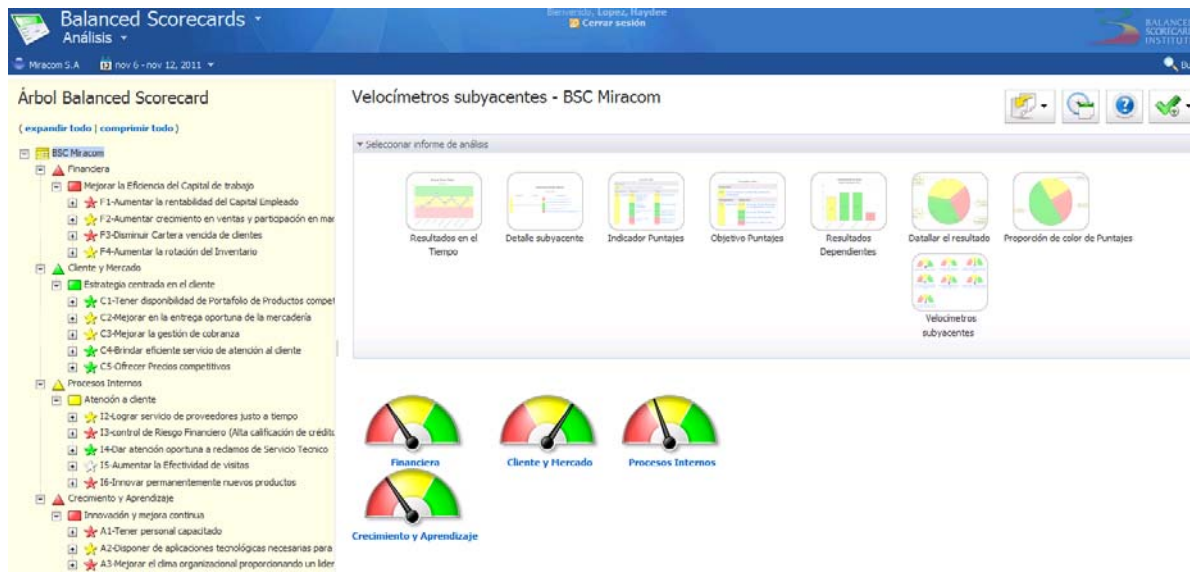
Análisis:





De acuerdo al porcentaje de cumplimiento de cada perspectiva se puede visualizar en los siguientes dashboards:







Mapa Estratégico:

Una forma alternativa de visualizar la relación causa-efecto es con el mapa estratégico el cual se actualiza automáticamente a medida que se crean los indicadores.



Iniciativas Estratégicas:

Para cada uno de los indicadores se puede crear una iniciativa, la cual también se puede ver el avance visualmente en amarillo, verde rojo.

Actualizar Iniciativa estratégica

* Título: Recuperar Soportes

* Tipo de iniciativa estratégica: Iniciativa estratégica

Fecha de inicio: 15/11/2011

Fecha de vencimiento: 30/11/2011

Fecha de terminación: 15/12/2011

Presupuesto: \$ 1200

Consumido: \$ 450

% finalizado: 100%

Descripción: Enfasis en recuperar soportes de cheques de cartera por vencer mayor a 30 días

Notificar a usuarios asignados de los cambios: ☐

Terminar Siguiendo Cancelar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Permite asignar un responsable para cada iniciativa, y permite configurar para que el usuario sea notificado via mail.

Modificar Usuarios y Grupos Asignados

Usuarios asignados

Grupos asignados

Usuario

Grupo

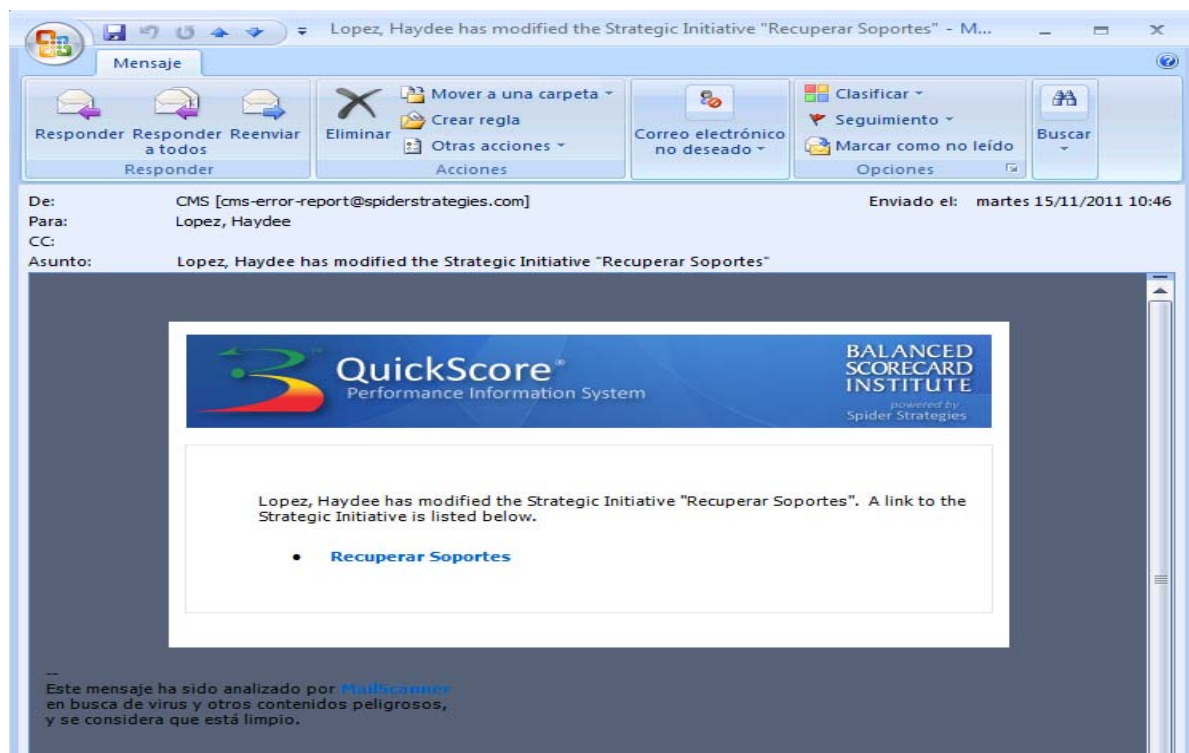
Asignar Usuario

Asignar Grupo

☒ Notificar a usuarios/grupos de asignación / cambio de asignación

Terminar

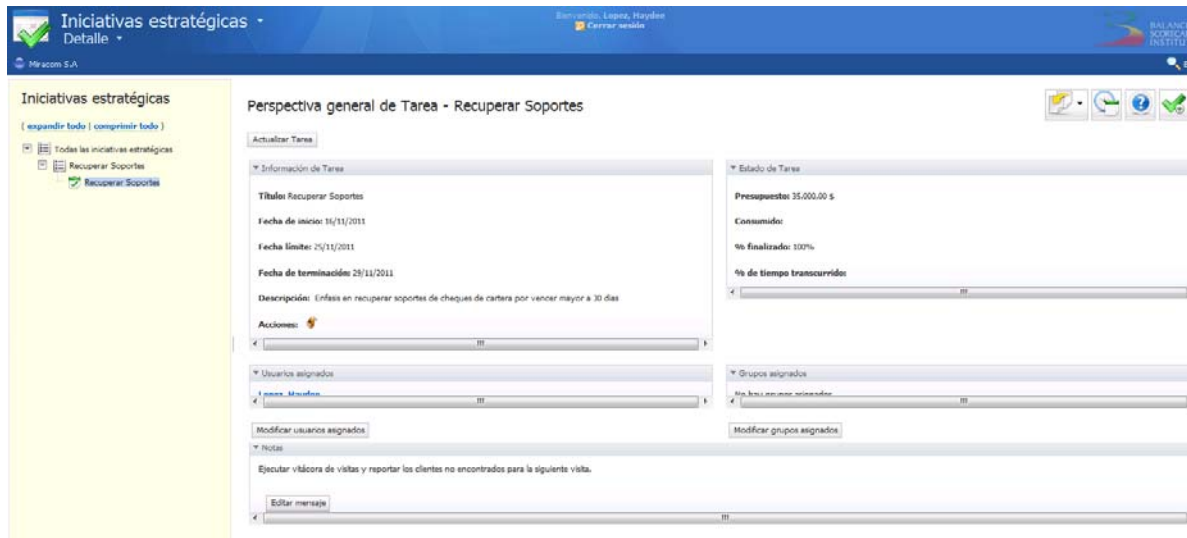
Mail recibido con la notificación de “Recuperar soportes”:







Detalle de la iniciativa a cumplir:



Visualización gráfica del avance de la iniciativa estratégica:





CONCLUSIONES

- 1) El trabajo realizado en esta tesis se ha enfocado en aplicar la metodología del BSC que permite medir el desempeño de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, se evidenció que no basta tan solo con aplicar un listado de indicadores para pretender tener un BSC en la compañía, sino el diseñar un sistema de medición implica también el conocer a la empresa, comprender los resultados de las mediciones y lo más importante saber por qué razón se obtuvieron y/o por qué no se ha logrado el resultado esperado; de tal manera que aportar con la parte tecnológica ha sido imprescindible para apoyar al negocio y poder mejorar la calidad de la gestión de la empresa.
- 2) Se evidenció que el BSC no busca controlar, ni aspira sólo coordinar planes de acción, al establecer la estrategia en perspectivas, aspira ser también un sistema de comunicación; al descender en cascada sus objetivos también son un sistema de asignación de responsabilidades estableciendo metas para cada parte de la estructura organizacional permitiendo alinear los objetivos del empleado con los objetivos de la empresa.
- 3) Se pudo evidenciar que la convergencia de los dos conceptos BPM y BSC se complementaron en la perspectiva de procesos internos, esto permite llegar a tener una metodología de gestión orientado a la mejora continua y aplicable a cualquier empresa.
- 4) Con el diseño del Mapa estratégico el personal de la empresa ahora posee una referencia común y comprensible de la relación causa-efecto de sus actividades. De esta manera la estrategia se convierte en el trabajo diario del personal de la empresa.
- 5) Los indicadores de gestión diseñados en este trabajo permiten iniciar acciones para tomar decisiones que aumentan el cumplimiento de la planificación de la empresa. Si no se selecciona los indicadores adecuados, el BSC perderá su utilidad y validez al no comunicar el mensaje que se desea transmitir, existirá un sesgo que puede provocar la adopción de medidas erróneas y no consecuentes con la empresa.



- 6) Este diseño ha permitido a la empresa identificar y fijar prioridades sobre que procesos son más vitales para la estrategia.
- 7) El realizar varios talleres para definir los objetivos, indicadores y sus metas ha sido una ardua tarea hasta lograr un consenso, estas barreas son la que limitan hasta cierto punto instalar una cultura de medición, superado esto se puede implantar a su vez una cultura de mejoramiento continuo, lo cual posibilita controlar el desempeño de la empresa y avanzar hacia la satisfacción total del cliente, llevando de esta forma al cumplimiento de la Visión de la empresa.
- 8) En una Pyme como Miracom el BSC puede iniciarse como un complemento de los indicadores financieros no obstante, en primera instancia se puede aplicar como herramienta de comunicación, luego como un instrumento que muestra la medición de resultados y en una etapa madura como un sistema de gestión estratégica.
- 9) Como parte del modelo está diseñar los procesos que permitan generar información para alimentar al BSC, de acuerdo al estado de la empresa la estrategia cambia y los procesos deben acoplarse aplicando ingeniería o reingeniería de procesos para generar información necesaria y por ende conocimiento para mejores resultados en el negocio.

Se considera que la metodología BSC aplicada en el presente trabajo; basado en los principios de Kaplan y Norton; ha permitido generar una visión innovadora para diseñar las mejores prácticas para la gestión estratégica de Miracom.

En general, se ha observado que el éxito de una empresa de este tipo se basa en poner énfasis en las causas como sus procesos internos, es por ello necesario la intervención de TI aportando con soluciones que los benefician; esto también de la mano con el capital organizacional, capacidad interna de capitalizar el conocimiento y habilidades tecnológicas que repercuten en los resultados que hacen más rentable a una empresa.

Este diseño constituye una propuesta innovadora que cambia el esquema de medir el avance de la estrategia, que revoluciona la lógica en que las pequeñas empresas hoy día administran sus negocios. Es más factible aplicar este modelo en pymes considerando que la información con la que cuenta la empresa y su capacidad para generar datos útiles es relevante y puede haber dificultad importante



aunque no insalvable, y debe ser considerada al momento de elaborar el BSC buscando soluciones prácticas que permitan contar con la información que se necesita para inducir y controlar la estrategia.



RECOMENDACIONES

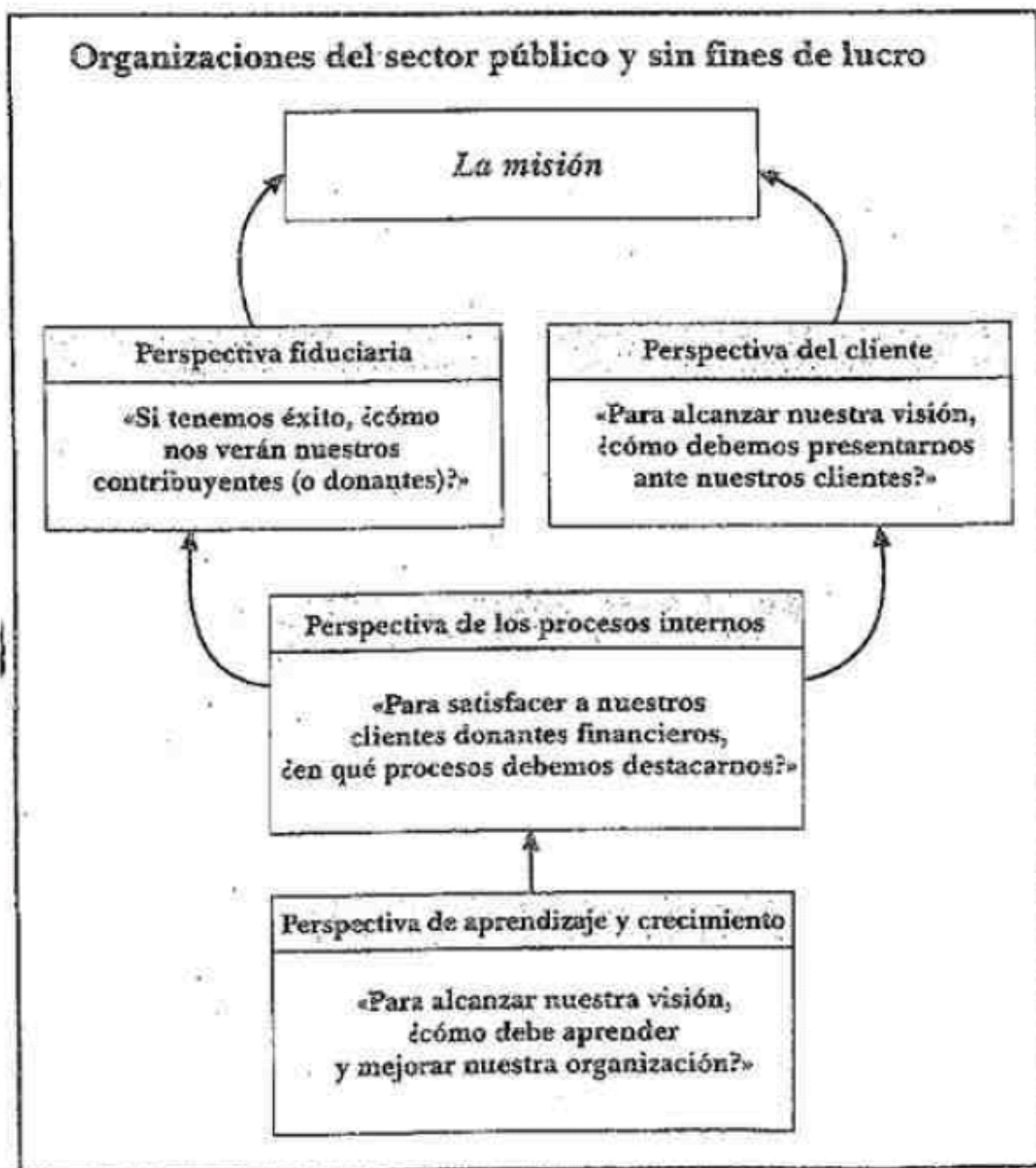
1. El uso de los indicadores de gestión puede llegar a ser visto como una manera de monitoreo y presión sobre los empleados, es por ello que la principal recomendación es el uso apropiado de los mismos para la planificación y control de metas específicamente.
2. TI debe estar preparada para enfrentar desafíos futuros que aporten al negocio como proveer y habilitar soluciones alineadas con la estrategia del negocio.
3. Se recomienda que el equipo de trabajo para el diseño del BSC esté conformado por personal que conoce el negocio como técnicos, gestores y usuarios finales, debido a que cada uno aporta con conocimientos importantes para obtener un buen diseño del BSC.
4. Los cuadros de mando deben ser diseñados considerando únicamente la información que debe ser imprescindible.
5. La estrategia debe ser conocida por todos los empleados, debe ser su trabajo diario y un proceso continuo.
6. Para hacer un seguimiento al desempeño debe existir un balance entre todas las perspectivas.
7. No se recomienda introducir el BSC sólo para los incentivos económicos.
8. Evaluar y controlar periódicamente los procesos de la empresa y sus productos o resultados asociados.
9. Establecer el mejoramiento continuo en la perspectiva de procesos internos de la empresa.
10. La utilización de una solución de BI permitirá el uso de dashboards para el análisis en tiempo real de información crucial para la toma de decisiones y permitirá una visión global del estado de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Apéndices

Modelo de BSC para empresas públicas y sin fines de lucro:

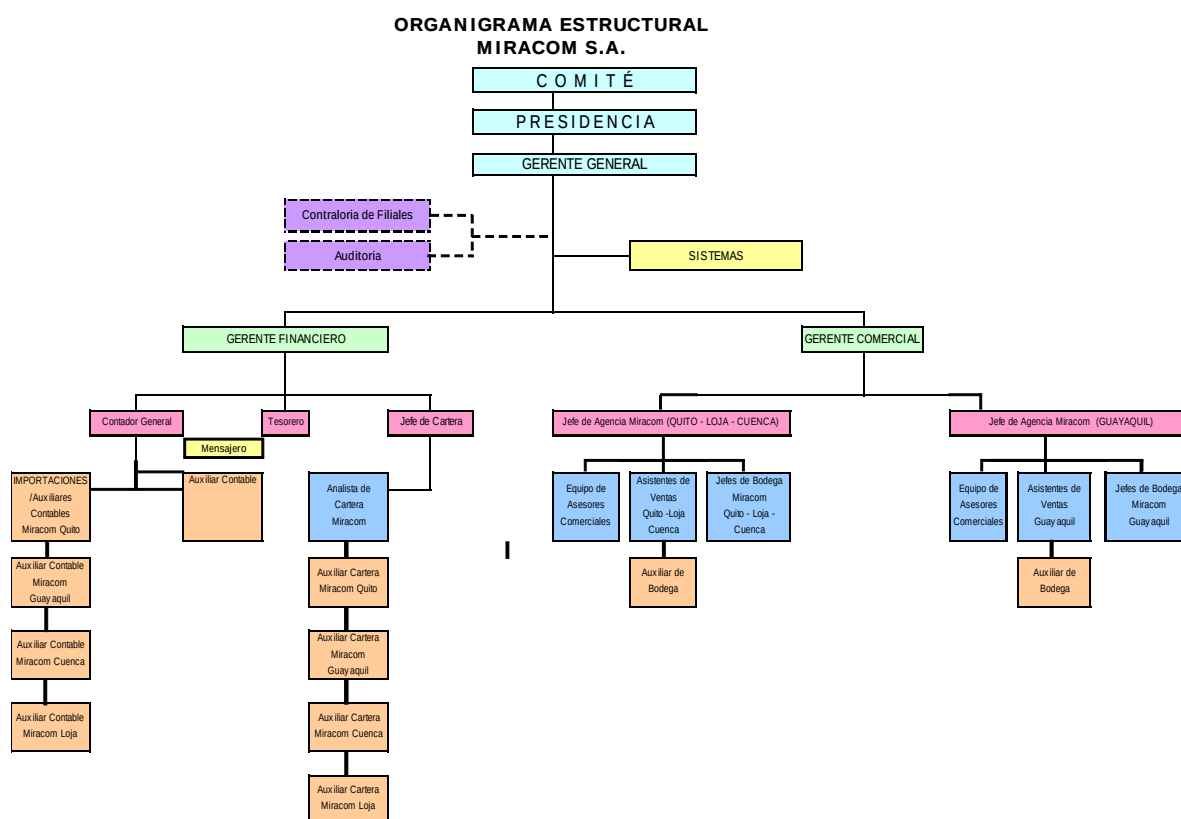


Fuente: Mapas estratégicos de Kaplan y Norton (pag.35)

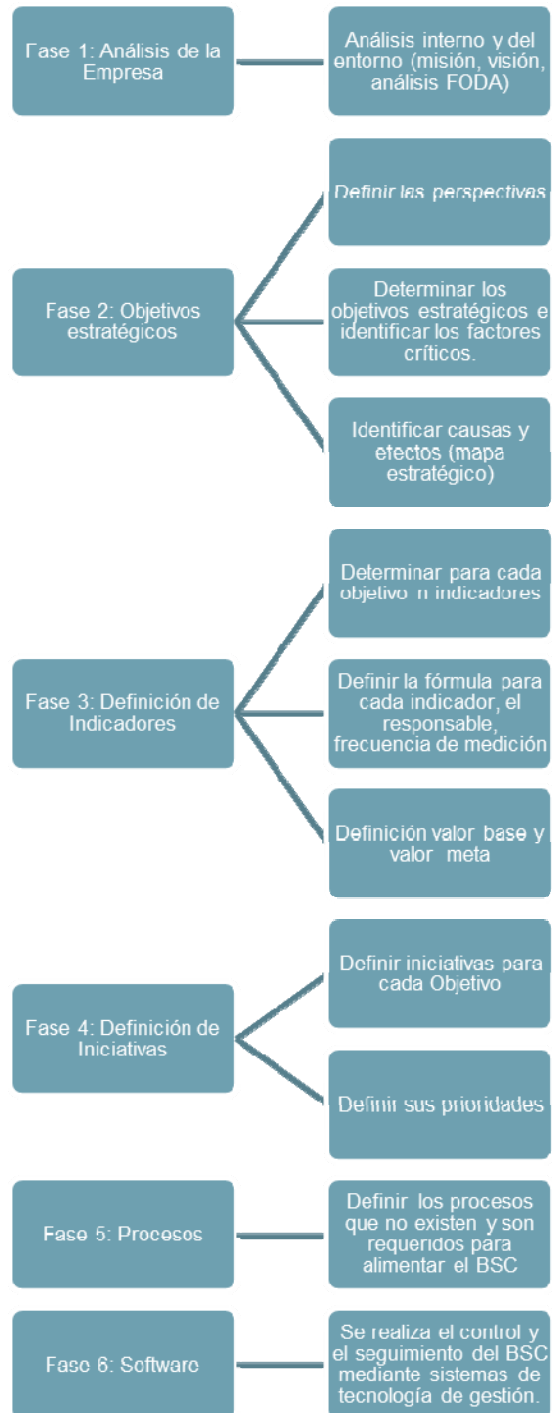


Anexos

Anexo 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Intranet Miracom S.A

Anexo 2: Fases de la metodología propuesta



La metodología propuesta describe paso a paso el proceso del análisis y diseño de un BSC a través de un conjunto de actividades y técnicas, donde se combinan elementos de carácter estratégico y tecnológico.

Anexo 3: Notación para el Modelado de Procesos de Negocio

BPMI desarrolló la notación gráfica BPMN en respuesta a la necesidad de un estándar internacional para modelar procesos. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

El principal objetivo de BPMN es proveer una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio.

El modelamiento en BPMN se realiza mediante diagramas muy simples con un conjunto muy pequeño de elementos gráficos. Con esto se busca que para los usuarios del negocio y los desarrolladores técnicos sea fácil entender el flujo y el proceso. Los elementos en BPMN se encuentran clasificados dentro de 4 categorías:

a) Objetos de flujo

- Eventos: lo que sucede durante el curso de un proceso de negocio, afectan el flujo del proceso y usualmente tienen una causa y un resultado.



Eventos de Inicio



Eventos Intermedios



Eventos de Fin

- Actividades: estas representan el trabajo que es ejecutado dentro de un proceso de negocio. Las actividades pueden ser compuestas o no, por lo que dentro de los ejemplos utilizamos los dos tipos de actividades existentes:



Tareas



Subprocesos

- Compuertas: son elementos del modelado que se utilizan para controlar la divergencia y la convergencia del flujo. Los conectores se dividen en tres tipos:

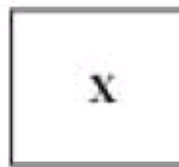
Conector “Y” (And): También conocido como conector de conjunción, donde cada una de las tareas que se encuentran vinculadas a dicho conector deben completarse. La simbología utilizada es:



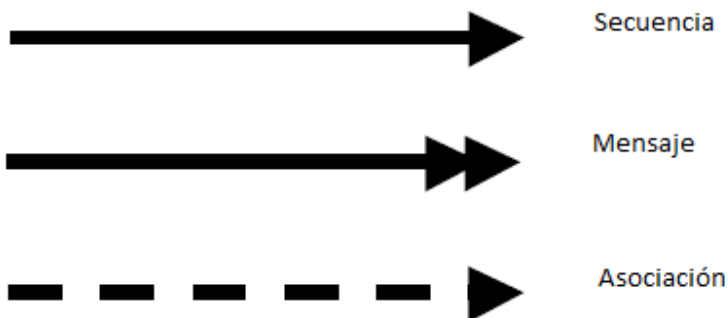
Conector “O” (Or): También conocido como conector de disyunción, donde una o más tareas que se encuentran vinculadas a dicho conector pueden completarse. La simbología utilizada es:



Conector “O Exclusivo” (Xor): También conocido como conector de disyunción exclusivo, donde exactamente una tarea de todas que se encuentran vinculadas a dicho conector debe completarse. La simbología utilizada es:



- b) Objetos de conexión: son los elementos usados para conectar dos objetos del flujo dentro de un proceso. Existen 3 tipos de objetos de conexión:

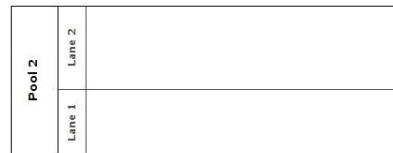


- c) Canales: son elementos utilizados para organizar las actividades del flujo en diferentes categorías visuales que representan áreas funcionales, roles o responsabilidades.

Pool: representa un participante en un proceso, actúa como contenedor gráfico para particionar un conjunto de actividades.



Lane, es una sub-partición dentro de un pool, se utiliza para categorizar actividades.



- d) Artefactos: Los artefactos son usados para proveer información adicional sobre el proceso. Existen 3 tipos:

Objeto de Datos, mecanismo para mostrar como los datos son requeridos y producidos por las actividades.



Grupo, se utiliza para documentación o para propósitos de análisis, pero no afecta al flujo de secuencias.



Anotación, mecanismo para quien esta modelando provea información adicional para el lector del diagrama.





Referencias Bibliográficas

- [1] R. S. Kaplan y D. P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 3era. Edición, Ediciones Gestión 2000, 2009.
- [2] R. S. Kaplan y D. P. Norton , The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business Review Press 1 edition, 2000.
- [3] R. S. Kaplan y D. P. Norton, Mapas Estratégicos, Convirtiendo los Activos Intangibles en resultados Tangibles [Versión electrónica], 2004.
- [4] R. S. Kaplan y D. P. Norton David P, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, 2006.
- [5] J. L. Massón Guerra y J. Truñó Bellaterra, La cuarta generación balanced scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica, 2006.
- [6] M. Llorens, F. J. Fuentes y M. d. M. Fuentes, Calidad Total. Fundamentos e implantación, Madrid: Ed. Pirámide, 2000.
- [7] L. Muñiz y E. Monfort, Aplicación práctica del Balanced Scorecard, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2005.
- [8] E. J. Lusk y M. Halperin, The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing [Versión electrónica], 2006, pp. 100-114 .
- [9] C. A. Lambarri, BIS-BPM Metodología para el Diseño y la Implementación del Balanced Scorecard, 2008.
- [10] P. D. Martinez y M. Gutierrez Artemio, La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través de Cuadro de mando Integral, Ediciones Días de Santos, 2005.
- [11] P. Niven , El Cuadro de Mando Integral paso a paso, [Versión electrónica], Barcelona: Gestión



2000, 2004.

- [12] O. Nils Goran, El Cuadro de Mando en acción: Equilibrando estrategia y control, Barcelona: Ed. Deusto, 2004.
- [13] A. Salgueiro , Indicadores de gestión y cuadro de mando, Editorial Díaz de Santos, 2008.
- [14] J. R. Sanchez Martorelli , Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a los Resultados, NRG Consultores C.A. Primera Edición, 2009.
- [15] R. F. Smith , Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers, Editorial Wiley, 2007.
- [16] A. Ballvé, Tablero de Control: organizando información para crear valor, Buenos Aires: Macchi, 2000.
- [17] J. L. Cano, «Business Intelligence: Competir con Información [Versión electrónica],» Depósito Legal M-41185, 2007.
- [18] L. Fischer, BPM and Workflow Handbook, Published by Future Strategies Inc, 2010.
- [19] D. Parmenter , Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, Second Edition, 2010.
- [20] Ediciones, Aenor, «Guía para la implantación de sistemas de indicadores Norma UNE 66175,» 2003. [En línea]. Available: http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_guiaaenor.pdf [Último acceso: 08 07 2011].
- [21] S. P. White y M. Derek, BPMN Guía de Referencia y Modelado: Comprendiendo y Utilizando BPMN, Editorial CreateSpace, 2010.
- [22] E. Asín y D. Cohen, Tecnologías de Información en los negocios, Mc Graw Hill, Quinta edición, 2009.
- [23] J. H. Bahamón L, «Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas,» [En línea]. Available: http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/383/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf.



- [24] W. V. P. Grembergen , «The Balanced Scorecard and IT Governance,» [En línea]. Available: <http://www.isaca.org/Certification/CGEIT-Certified-in-the-Governance-of-Enterprise-IT/Prepare-for-the-Exam/Study-Materials/Documents/The-Balanced-Scorecard-and-IT-Governance.pdf>.
- [25] S. Laengle, «Business Process Management (BPM). Desafíos de los procesos de negocio y de las tecnologías de información.,» 2007. [En línea]. Available: <http://sigifredo.laengle.googlepages.com/20070512-Lectura-BPM.pdf>. [Último acceso: 03 10 2011].
- [26] L. Gavin y I. Cobbold, «Development of the 3er Generation Balanced Scorecard. Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool [Versión electrónica],» 2004. [En línea]. Available: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-W0412.pdf>. [Último acceso: 12 08 2011].
- [27] R. Laurentiis Gianni, «BPM: Innovación y competitividad en Latinoamérica,» [En línea]. Available: <http://www.degerencia.com/articulo/bpm-innovacion-y-competitividad-en-latinoamerica>. [Último acceso: 10 10 2011].
- [28] M. L. Sánchez, «Business Process Management (BPM). Articulando estrategia, procesos y tecnología. Tema Reingeniería,» [En línea]. Available: http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulando_estrategia_procesos_y_tecnologia. [Último acceso: 10 10 2011].
- [29] J. Schiff, «12 maneras de explotar el máximo potencial de un sistema BPM.,» [En línea]. Available: <http://www.bpm-spain.com/articulo/70250/bpm-general/administracion-publica/12-maneras-de-explotar-el-maximo-potencial-de-un-sistema-bpm>. [Último acceso: 30 08 2011].
- [30] M. Vogel, «Diseño e Implementación del Tablero de Comando en 'Ciudad - Pueblo Septiembre,» Club del Tablero de Comando, [En línea]. Available: <http://www.tablerodecomando.com>.