

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEAMIENTO DE GESTIÓN
BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS MANUFACTURERAS, DE SERVICIOS Y DE
COMERCIO EN EL SALVADOR”.**

PRESENTADO POR

**JORGE ENRIQUE CARRILLO GUZMÁN.
KAREN LISSETTE CASTRO TORRES.
ROBERTO CARLOS GARCÍA FUNES.
BORIS ALEXANDER RODRÍGUEZ ANTONIO.**

PARA OPTAR AL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 2003.-

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA :
Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL :
Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :
Ing. Álvaro Antonio Aguilar Orantes

SECRETARIO :
Ing. Saúl Alfonso Granados

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DIRECTOR :
Ing. Rafael Arturo Rodríguez Córdova

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de graduación previo a la opción al grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**“PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEAMIENTO DE GESTIÓN
BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS MANUFACTURERAS, DE SERVICIOS Y DE
COMERCIO EN EL SALVADOR”.**

Presentado por :

**JORGE ENRIQUE CARRILLO GUZMÁN
KAREN LISSETTE CASTRO TORRES
ROBERTO CARLOS GARCÍA FUNES
BORIS ALEXANDER RODRÍGUEZ ANTONIO**

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docente Director :

CARLOS DOLORES ALEGRÍA ALEGRÍA

Docente Director :

MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

San Salvador, MAYO DE 2003.-

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docentes Directores :

ING. CARLOS DOLORES ALEGRIA ALEGRIA

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVOS.	II
ALCANCES Y LIMITACIONES.	III
IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	III
1 PROLOGO	1
2 SITUACIÓN DE LOS SECTORES EN ESTUDIO.	3
2.1 SECTOR MANUFACTURA.	3
2.2 SECTOR COMERCIAL.	4
2.3 SECTOR SERVICIO.	5
2.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SECTORES ESTUDIADOS.	6
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	8
4 MARCO CONCEPTUAL.	9
4.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	9
4.1.1 Definición de Componentes	10
4.1.2 Descripción y evaluación de modelos.	11
4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	18
4.2.1 Generalidades del Cuadro de Mando Integral	19
4.2.2 Definición del Cuadro de Mando Integral	20
4.2.3 Elementos de un Cuadro De Mando Integral	21
4.2.4 Construcción e Implantación del Cuadro de Mando Integral.	38
4.2.5 Aportaciones y Desventajas del cuadro de mando integral.	41
4.2.6 Aplicaciones del Cuadro de Mando en El Salvador	42
4.2.7 Terminología básica del Cuadro de Mando Integral.	42
5 PROPUESTA DE GUÍA PARA DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	44
5.1 GENERALIDADES.	44
5.1.1 Propósito.	44
5.1.2 A quién está dirigida ésta guía	44
5.1.3 Conocimientos recomendados.	44
5.1.4 Cómo obtener mejor provecho de ésta guía:	45

5.2	DESARROLLO DE LA GUÍA.	45
5.2.1	Fase I: Preparación.	47
5.2.2	Fase II: Diagnostico.	49
5.2.3	Fase III: Diseño del cuadro de mando integral.	53
5.3	LINEAMIENTOS PARA UTILIZAR EL SOFTWARE DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	66
6	CASOS DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	90
6.1	EMPRESA DE MANUFACTURA.	91
6.1.1	Generalidades.	91
6.1.2	Pensamiento Estratégico.	92
6.1.3	FODA para la empresa manufactura PANADERIA DOÑA CAKE.	93
6.1.4	Planteamiento de problemas para la PANADERIA DOÑA CAKE.	96
6.1.5	Matriz DOFA para generar estrategias.	98
6.1.6	Diseño del cuadro de mando integral en la empresa panadería Doña Cake.	99
6.2	EMPRESA DE SERVICIOS.	115
6.2.1	Generalidades.	115
6.2.2	Pensamiento Estratégico.	116
6.2.3	FODA para la empresa Servicios de Calidad.	116
6.2.4	Planteamiento de problemas para Servicios de Calidad.	119
6.2.5	Matriz DOFA para generar estrategias.	120
6.2.6	Diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa Servicios de Calidad.	122
6.3	EMPRESA DE COMERCIO.	134
6.3.1	Generalidades.	134
6.3.2	Pensamiento Estratégico.	135
6.3.3	FODA para la empresa de comercio "HEACSA S.A. de C.V."	136
6.3.4	Planteamiento de problemas para HEACSA S.A. de C.V.	141
6.3.5	Matriz DOFA para generar estrategias.	143
6.3.6	Diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa HEACSA.	144
7	EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN	161
7.1	PANIFICADORA DOÑA CAKE.	161
7.1.1	Inversión Inicial.	161
7.1.2	COSTOS PARA DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	166
7.1.3	Evaluación Económica.	169
7.1.4	Plan de implantación.	180
7.2	SERVICIOS DE CALIDAD.	198
7.2.1	Inversión Inicial	198
7.2.2	Costos para desarrollo de iniciativas estratégicas.	202
7.2.3	Evaluación económica.	208
7.2.4	Implantación	216
7.3	HEACSA	231
7.3.1	Inversión Inicial	231
7.3.2	Costos para desarrollo de iniciativas estratégicas.	235
7.3.3	Evaluación económica.	238

	vii
7.3.4 Plan de implantación – HEACSA.	245
7.4 EVALUACION SOCIAL.	260
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	261
9 BIBLIOGRAFÍA	264

INDICE DE CUADROS

CUADRO No.1	EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	14
CUADRO No. 2	OBJETIVOS FINANCIEROS SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA.	20
CUADRO No. 3	INDICADORES DE LOS TEMAS FINANCIEROS EATRATÉGICOS.	22
CUADRO No. 4	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DOÑA CAKE.	82
CUADRO No. 5	CAUSA-EFECTO-SÍNTOMA PARA LA PANADERIA DOÑA CAKE.	83
CUADRO No. 6	MATRIZ DOFA PARA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	85
CUADRO No. 7	DESGLOSE DE LA VISIÓN EMPRESA DOÑA CAKE.	86
CUADRO No. 8	ENFOQUE ESTRATÉGICO Y FACTORES DE ÉXITO POR PERSPECTIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.	87
CUADRO No. 9	DESARROLLO DE INDICADORES E INDUCTORES PARA LA EMPRESA DOÑA CAKE.	89
CUADRO No. 10	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES E INDUCTORES PARA LA EMPRESA DOÑA CAKE.	90
CUADRO No. 11	CONTINUACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE INDICADORES E INDUCTORES.	91
CUADRO No. 12	CONTINUACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE INDICADORES E INDUCTORES.	92
CUADRO No. 13	CONTINUACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE INDICADORES.	93
CUADRO No. 14	CONTINUACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE INDICADORES.	94
CUADRO No. 15a	CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESA DOÑA CAKE.	95
CUADRO No. 15b	CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESA DOÑA.	96
CUADRO No.16	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA DOÑA CAKE.	97
CUADRO No. 17	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA DOÑA CAKE.	98
CUADRO No. 18	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA DOÑA CAKE.	99
CUADRO No. 19	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA DOÑA CAKE.	100
CUADRO No. 20	CUANTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SEVICIOS DE CALIDAD.	104
CUADRO No. 21	CAUSA-EFECTO-SÍNTOMA PÁRA SERVICIOS DE CALIDAD.	105
CUADRO No. 22	MATRIZ DOFA PARA SERVICIOS DE CALIDAD.	106
CUADRO No. 23	DESGLOSE DE LA VISIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD EN PERSPECTIVAS.	108
CUADRO No. 24	AREAS CRITICAS DE ÉXITO DETERMINADAS A PARTIR DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO.	109
CUADRO No. 25	INDICADORES E INDUCTORES POR FACTOR CRITICO DE ÉXITO.	112
CUADRO No. 26	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES PARA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	113
CUADRO No. 27	CONTINUACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE INDICADORES PARA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	114
CUADRO No. 28	TABLERO DE COMANDO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	115
CUADRO No. 29	CUADRO DESCRIPTIVO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE SERVICIOS DE CALIDAD.	116

CUADRO No. 30	CUADRO DESCRIPTIVO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE SERVICIOS DE CALIDAD.	117
CUADRO No. 31	CUADRO DESCRIPTIVO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE SERVICIOS DE CALIDAD.	118
CUADRO No. 32	CUADRO DESCRIPTIVO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE SERVICIOS DE CALIDAD.	119
CUADRO No. 33	CUANTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVICIOS DE CALIDAD.	124
CUADRO No. 34a	CAUSA-EFECTO-SÍNTOMA PARA HEACSA S.A DE C.V.	125
CUADRO No. 34b	CAUSA-EFECTO-SÍNTOMA PARA HEACSA S.A DE C.V.	126
CUADRO No. 35	MATRIZ DOFA PARA HEACSA.	129
CUADRO No. 36	DESGLOSE DE LA VISIÓN DE HEACSA EN PERSPECTIVAS.	131
CUADRO No. 37	ENFOQUE Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DETERMINADOS.	132
CUADRO No. 38	INDICADORES E INDUCTORES POR ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO.	134
CUADRO No. 39	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES EN LA EMPRESA HEACSA.	136
CUADRO No. 40	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES E INDUCTORES EN LA EMPRESA.	137
CUADRO No. 41	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES E INDUCTORES EN PARA LA EMPRESA HEACSA.	138
CUADRO No. 42	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES E INDUCTORES EN PARA LA EMPRESA HEACSA.	139
CUADRO No. 43	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES E INDUCTORES EN PARA LA EMPRESA HEACSA.	140
CUADRO No. 44	TABLERO DE COMANDO PARA LA EMPRESA HEACSA.	141
CUADRO No. 45	TABLERO DE COMANDO PARA LA EMPRESA HEACSA.	142
CUADRO No. 46	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA HEACSA.	143
CUADRO No. 47	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA HEACSA.	144
CUADRO No. 48	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA HEACSA.	145
CUADRO No. 49	DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA HEACSA.	146
CUADRO No. 50	COSTO DE LOS ESTUDIOS PREVIOS A LA IMPLANTACIÓN.	147
CUADRO No. 51	COSTOS POR CURSOS CAPACITACIÓN.	148
CUADRO No. 52	COSTOS POR UTILERÍA.	148
CUADRO No. 53	COSTOS HORAS-HOMBRE POR 16 HORAS DE CAPACITACIÓN.	149
CUADRO No. 54	RESUMEN DE COSTOS POR CAPACITACIÓN DEL C.M.I.	149
CUADRO No. 55	DETALLE DE LOS COSTOS POR HORAS HOMBRE EN EL FINANCIAMIENTO.	149
CUADRO No. 56	COSTOS POR UTILERÍA.	150
CUADRO No. 57	RESUMEN DE COSTOS POR FINANCIAMIENTO DEL C.M.I.	150
CUADRO No. 58	INVERSIÓN INICIAL PARA LA EMPRESA DOÑA CAKE.	151
CUADRO No. 59	COSTOS DE UTILERÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	151
CUADRO No. 60	COSTO POR CONSULTORÍA.	152
CUADRO No. 61	COSTOS DE HORAS HOMBRE POR INICIATIVA.	152
CUADRO No. 62	COSTOS POR DETALLE DE HORAS HOMBRE DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	153
CUADRO No. 63	RESUMEN DE COSTOS POR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	154
CUADRO No. 64	TASAS DE INFLACIÓN PROYECTADAS EN EL SALVADOR.	155
CUADRO No. 65	ESTIMACIÓN DE LA INFLACIÓN EN LOS AÑOS 2003 Y 2005.	155

CUADRO No. 66	ESTIMACIÓN DE TMAR.	156
CUADRO No. 67	COSTOS DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR AÑO DE EJECUCIÓN EN DOÑA CAKE.	157
CUADRO No. 68	INGRESOS *VENTA.	158
CUADRO No. 69	INGRESOS * REDUCCIÓN DE GASTOS.	159
CUADRO No. 70	CONSOLIDADO DE BENEFICIOS DIFERENCIALES.	159
CUADRO No. 71	CÁLCULO DE BENEFICIOS COSTOS DE LA IMPLANTACIÓN.	160
CUADRO No. 72	BENEFICIOS CUALITATIVOS AL IMPLEMENTAR EL CMI EN PANIFICADORA DOÑA CAKE.	162
CUADRO No. 73	BENEFICIOS CUALITATIVOS AL IMPLEMENTAR EL CMI EN PANIFICADORA DOÑA CAKE.	163
CUADRO No. 74	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE MANUFACTURA PANADERÍA DOÑA CAKE.	167
CUADRO No. 75	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE MANUFACTURA PANADERÍA DOÑA CAKE.	168
CUADRO No. 76	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE MANUFACTURA PANADERÍA DOÑA CAKE.	170
CUADRO No. 77	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE MANUFACTURA PANADERÍA DOÑA CAKE.	171
CUADRO No. 78	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE MANUFACTURA PANADERÍA DOÑA CAKE.	172
CUADRO No. 79	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE MANUFACTURA PANADERÍA DOÑA CAKE.	173
CUADRO No. 80	CRONOGRAMA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA DOÑA CAKE.	174
CUADRO No. 81	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE MANUFACTURA DEDICADA A LA PANADERÍA DOÑA CAKE.	176
CUADRO No. 82	COSTO DE LOS ESTUDIOS PREVIOS A LA IMPLANTACIÓN.	182
CUADRO No. 83	COSTOS POR CAPACITACIÓN.	183
CUADRO No. 84	COSTOS DE UTILERÍA POR CAPACITACIÓN.	183
CUADRO No. 85	COSTOS DE HORAS HOMBRE PARA RUBRO DE CAPACITACIÓN DE C.M.I.	184
CUADRO No. 86	RESUMEN DE COSTOS POR CAPACITACIÓN DE C.M.I.	184
CUADRO No. 87	COSTO RESUMEN HORAS HOMBRES EN FINANCIAMIENTO.	185
CUADRO No. 88	DETALLE DE LOS COSTOS POR ACTIVIDAD EN EL FINANCIAMIENTO.	185
CUADRO No. 89	COSTOS POR UTILERÍA EN FINANCIAMIENTO.	185
CUADRO No. 90	RESUMEN DE COSTOS POR FINANCIAMIENTO DE C.M.I.	185
CUADRO No. 91	INVERSIÓN INICIAL PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	186
CUADRO No. 92	COSTOS DE UTILERÍA Y OTROS COSTOS INCURRIDOS PARA DESARROLLAR LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	187
CUADRO No. 93	COSTOS POR CONSULTORÍAS.	187
CUADRO No. 94	COSTOS DE HORAS HOMBRE POR INICIATIVA.	189
CUADRO No. 95	COSTOS POR DETALLE DE HORAS HOMBRES DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	190
CUADRO No. 96	RESUMEN DE COSTOS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	191
CUADRO No. 97	TASAS DE INFLACIÓN PROYECTADAS EN CENTROAMÉRICA.	192
CUADRO No. 98	ESTIMACIÓN DE LA INFLACIÓN EN LOS AÑOS 2003 Y 2005.	192
CUADRO No. 99	CÁLCULO DE LA TMAR.	192
CUADRO No. 100	COSTOS DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR AÑO DE EJECUCIÓN.	194
CUADRO No. 101	INGRESOS POR VENTA.	195

CUADRO No. 102	INGRESOS POR REDUCCIÓN DE GASTOS.	196
CUADRO No. 103	CONSOLIDADO DE BENEFICIOS DIFERENCIALES.	196
CUADRO No. 104	CÁLCULO DE BENEFICIO COSTOS DE LA IMPLANTACIÓN.	196
CUADRO No. 105	BENEFICIOS CUALITATIVOS AL IMPLEMENTAR EL C.M.I EN SERVICIOS DE CALIDAD.	198
CUADRO No. 106	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	201
CUADRO No. 107	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	203
CUADRO No. 108	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	204
CUADRO No. 109	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	205
CUADRO No. 110	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	206
CUADRO No. 111	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA IMPLEMENTAR EL C.M.I EN LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	207
CUADRO No. 112	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	209
CUADRO No. 113	COSTOS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN EN C.M.I.	214
CUADRO No. 114	COSTOS POR UTILERÍA.	215
CUADRO No. 115	COSTOS POR HORAS HOMBRE.	215
CUADRO No. 116	RESUMEN DE COSTOS DE CAPACITACIÓN DEL DESARROLLO DE C.M.I.	215
CUADRO No. 117	COSTOS POR UTILERÍA EN FINANCIAMIENTO.	216
CUADRO No. 118	COSTOS POR UTILERÍA.	216
CUADRO No. 119	COSTOS POR UTILERÍA.	217
CUADRO No. 120	CONSOLIDACIÓN DE COSTOS PARA INVERSIÓN INICIAL.	217
CUADRO No. 121	COSTOS DE UTILERÍA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	218
CUADRO No. 122	COSTO DE HORAS HOMBRE EN EL DESARROLLO DE INICIATIVAS.	219
CUADRO No. 123	COSTO POR CONSULTORÍA.	220
CUADRO No. 124	RESUMEN DE COSTOS POR DESARROLLO DE INICIATIVAS.	220
CUADRO No. 125	ESTIMACIÓN DE LA INFLACIÓN EN LOS AÑOS 2003 Y 2005.	221
CUADRO No. 126	ESTIMACIÓN DE LA T.M.A.R.	221
CUADRO No. 127	COSTOS POR INICIATIVA ESTRATÉGICA ESTIMADOS PARA LOS TRES AÑOS DE EJECUCIÓN.	222
CUADRO No. 128	BENEFICIOS POR DISMINUCIÓN DE GASTOS EN HEACSA.	223
CUADRO No. 129	BENEFICIOS POR AUMENTO EN LAS VENTAS DE HEACSA.	224
CUADRO No. 130	CONSOLIDADO DE BENEFICIOS DIFERENCIALES.	224
CUADRO No. 131	CÁLCULO DE BENEFICIO COSTOS DE LA IMPLANTACIÓN.	224
CUADRO No. 132	EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA EMPRESA DE COMERCIO HEACSA.	226
CUADRO No. 133	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE COMERCIO HEACSA.	229
CUADRO No. 134	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE COMERCIO HEACSA.	231
CUADRO No. 135	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE COMERCIO HEACSA.	233
CUADRO No. 136	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE COMERCIO HEACSA.	234

CUADRO No. 137	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE COMERCIO HEACSA.	235
CUADRO No. 138	DESCRIPCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO PARA LA EMPRESA DE COMERCIO HEACSA.	236
CUADRO No. 139	CRONOGRAMA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESA HEACSA.	237

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA No. 1	PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES EN EL PIB.	2
FIGURA No. 2	REPRESENTACIÓN DEL PROBLEMA POR MEDIO DE LA CAJA NEGRA.	6
FIGURA No. 3	INDICADORES EN LA PERSPECTIVA CLIENTES.	23
FIGURA No. 4	LA PROPUESTA DE VALOR PARA ATRAER O RETENER CLIENTES.	25
FIGURA No. 5	EL MODELO DE LA CADENA DE VALOR EN LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.	27
FIGURA No. 6	LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	30
FIGURA No. 7	EJEMPLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	34
FIGURA No. 8	FASES Y ETAPAS DE LA GUIA PARA GENERAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	40
	EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA ESTABLECER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.	44
FIGURA No. 10	EJEMPLO DE ANÁLISIS FODA PARA EMPRESA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	45
FIGURA No. 11	EJEMPLO DE ANÁLISIS SÍNTOMA CAUSA EFECTO PARA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	46
FIGURA No. 12	EJEMPLO DE MATRIZ DOFA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	47
FIGURA No. 13	EJEMPLO DE DESGLOSE DE VISIÓN PANIFICADORA DOÑA CAKE.	49
FIGURA No. 14	EJEMPLO DE LA CADENA DE VALOR PARA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	50
FIGURA No. 15	EJEMPLO DE ENFOQUE Y FACTORES CRÍTICOS DE LAS PERSPECTIVAS EN PANIFICADORA DOÑA CAKE.	51
FIGURA No. 16	EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO.	53
FIGURA No. 17	EJEMPLO DE DESARROLLO DE INDICADORES E INDUCTORES DE PANIFICADORA DOÑA CAKE.	54
FIGURA No. 18	EJEMPLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	58
FIGURA No. 19	EJEMPLO DEL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	59
FIGURA No. 20	EJEMPLO DE CUADRO DE DIÁLOGO DONDE SE PUEDE CAMBIAR EL	62
FIGURA No. 21	CUADRO DE DIÁLOGO INICIAL PARA INTRODUCIR LA ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	63
FIGURA No. 22	EJEMPLO DE TEMA ESTRATÉGICO	64
FIGURA No. 23	CONFIGURACION DE TEMA ESTRATÉGICO	65
FIGURA No. 24	CREACION DE UNA PERSPECTIVA	66
FIGURA No. 25	INSERCIÓN DE UN TEMA ESTRATÉGICO	67
FIGURA No. 26	EJEMPLO DE UNA FICHA DE UN INDICADOR.	68
FIGURA No. 27	CREACION DE UNA VARIABLE	69
FIGURA No. 28	EJEMPLO DE UNA FICHA DE UN INDUCTOR.	70
FIGURA No. 29	EJEMPLO DE CUADRO DE DIÁLOGO DONDE SE DETALLA EL NOMBRE DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA PANIFICADORA DOÑA CAKE.	71
FIGURA No. 30	EJEMPLO DE CUADRO DE DIALOGO QUE INDICA EL PROGRESO DE LA CARGA DE LA ESTRUCTURA DISEÑADA PARA LA EMPRESA.	72

FIGURA No. 31	EJEMPLO DE INTRODUCCIÓN DE VARIABLES DE PANIFICADORA DOÑA CAKE.	73
FIGURA No. 32	CUADRO DE DIÁLOGO PARA ELEGIR EL PERÍODO A MOSTRAR DEL ESTADO DE LOS INDICADORES.	74
FIGURA No. 33	ACTUALIZACION AUTOMATICA DE UN TABLERO	75
FIGURA No. 34	CUADRO DE DIÁLOGO DONDE SE OBSERVA EL ESTADO EN UN PERÍODO ELEGIDO DE LOS INDICADORES DE PANIFICADORA DOÑA CAKE.	76
FIGURA No. 35	DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DOÑA CAKE.	88
FIGURA No. 36	MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	110
FIGURA No. 37	MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA HEACSA.	133
FIGURA No. 38	REPRESENTACIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO DEL PROYECTO CMI EN PANIFICADORA DOÑA CAKE.	165
FIGURA No. 39	TERCER NIVEL PAQUETE DE TRABAJO PARA EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN.	166
FIGURA No. 40	NIVEL 3 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	169
FIGURA No. 41	DESGLOSE EN MACRO ACTIVIDADES DE SUBSISTEMA FINANCIAMIENTO.	175
FIGURA No. 42	ORGANIGRAMA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CMI EN LA EMPRESA DOÑA CAKE.	178
FIGURA No. 43	REPRESENTACIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO DEL PROYECTO C.M.I EN SERVICIOS DE CALIDAD.	199
FIGURA No. 44	TERCER NIVEL DEL DESGLOSE ANALÍTICO CAPACITACIÓN PARA SERVICIOS DE CALIDAD.	200
FIGURA No. 45	DESGLOSE ANALÍTICO DESARROLLO DE INICIATIVAS.	202
FIGURA No. 46	DESGLOSE ANALÍTICO DEL SUBSISTEMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	208
FIGURA No. 47	ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL C.M.I EN LA EMPRESA SERVICIOS DE CALIDAD.	210
FIGURA No. 48	DESGLOSE ANALÍTICO - IMPLANTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL - HEACSA.	227
FIGURA No. 49	DESGLOSE ANALÍTICO SUB-SISTEMA CAPACITACIÓN EN C.M.I - HEACSA.	228
FIGURA No. 50	DESGLOSE ANALÍTICO SUB-SISTEMA FINANCIAMIENTO HEACSA	230
FIGURA No. 51	DESGLOSE ANALÍTICO SUB-SISTEMA DESARROLLO DE INICIATIVAS. HEACSA.	232
FIGURA No. 52	ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL C.M.I EN LA EMPRESA.	239

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas salvadoreñas buscan como sobrevivir en un mundo altamente competitivo y se lanzan al mercado sin llegar a planear correctamente todas sus actividades, y otros aunque tienen una planeación sobre lo que pretenden hacer, no piensan en la forma de gestionar sus actividades para alcanzar sus objetivos y metas. Existen metodologías que ayudan a las empresas a poder planear y gestionar sus actividades entre ellas tenemos el Cuadro de Mando Integral que permite a la empresa planear, gestionar y monitorear todas sus actividades encaminadas a conseguir el objetivo primordial de la empresa plasmado en la *visión*¹ que ésta posea.

Es así que en el presente trabajo de graduación se hace un estudio sobre las metodologías que existen para la gestión de una empresa, el cual se comparan factores comunes y factores en los que cada uno sobresalen con respecto a otros. También se propone una guía que explica paso a paso la metodología del Cuadro de Mando Integral y que las empresas puedan aplicarlo sin complicaciones.

El estudio de casos es otro elemento que se ha incluido en el presente documento, el cual involucra empresas de cada uno de los sectores de manufactura(Panificadora Doña Cake), comercio(Distribuidora HEACSA) y servicio(Servicios de Calidad S.A.); para los cuales se les ha diseñado un Cuadro de Mando Integral para cada una de las empresas. En este estudio de casos se incluye además el plan de implantación de cada cuadro de mando en cada una de las empresas así como también la determinación de la viabilidad de la implantación del cuadro, los costos a incurrir por la ejecución y supervisión.

Por otra parte para que las empresas tengan un instrumento de monitoreo se incluye un manual para manejar el Software del Cuadro de Mando Integra, llamado Alerta Gerencial, el cual facilita la gestión de labores y actividades que están encaminadas a hacer más competitiva la empresa.

¹ Ver sección de conceptos básicos para conocer definición.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

✦ Diseñar un Sistema de Planificación de Gestión Estratégica, basado en el Cuadro de Mando Integral, que cuente con una guía general de aplicación y un programa informático, para que pueda ser fácilmente adaptable a las empresas proponiéndolo como herramienta de mejora de su competitividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

✦ Desarrollar un Marco Conceptual donde se describan los principios, metodología, aportaciones, ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral con respecto a otros enfoques de planeación estratégica para dar a conocer de una manera clara las fortalezas y debilidades de ésta técnica de gestión estratégica.

✦ Aplicar la metodología en las empresas de cada sector donde sea viable la aplicación del Cuadro de Mando Integral para que puedan servir de base para el desarrollo del modelo.

✦ Elaborar el cuadro de mando integral para cada una de las empresas seleccionadas pertenecientes a cada uno de los sectores en estudio.

✦ ~~Utilizar~~ Proporcionar un soporte de software, para un monitoreo de los indicadores del cuadro de mando integral.

✦ Definir una guía genérica de desarrollo e implantación del cuadro de mando integral para cada uno de los sectores estudiados.

ALCANCES Y LIMITACIONES.

ALCANCES.

El estudio comprenderá la investigación de la metodología del Cuadro de Mando Integral a desarrollarse en tres empresas, una para cada uno de los sectores de manufactura, servicio y comercio.

LIMITACIONES.

La predisposición a la resistencia al cambio por parte de las empresas seleccionadas en la implantación de un nuevo método de gestión y planificación estratégica como lo es el Cuadro de Mando Integral.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

IMPORTANCIA

La importancia del tema se debe a que involucra a los sectores industria, comercio y servicio, seleccionando una empresa por sector para estudiar la manera de implantar el Cuadro de Mando Integral; para esto hay que tener presente que se trata de implantar un sistema global en la organización. Esto significa un sistema que debe estar totalmente interrelacionado en la empresa seleccionada, de tal suerte que todas las áreas claves de la empresa integren el plan. De esta manera el proceso de mejora tiende tienda a tener un curso integral en la empresa. Ayudando así a la gerencia a proporcionarles información oportuna, correcta, confiable, y relevante que permita tomar decisiones relacionadas con la mejora del desempeño, para elevar constantemente su nivel de competitividad.

Por lo tanto el estudio es importante por:

- Es una herramienta que promueve la competitividad de las empresas.
- Involucra a sectores productivos que son básicos en el desarrollo del país.
- Promueve el desarrollo de la empresa en todas sus áreas.
- Daría a la organización una forma de medir su desempeño sobre la base de un sistema de gestión que no solo mida indicadores financieros.

- Mejorará la competitividad de las empresas en estudio, a través de un sistema de gestión que promueve la mejora en todos los procesos claves de la organización.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, muchas empresas presentan la necesidad de reevaluar sus procesos de gestión, en vista de que, por una parte el entorno se vuelve más competitivo, y por otro lado, de que no perciben los resultados planificados. Esto hace necesario la implementación de modelos contemporáneos de Planificación de Gestión, como el Cuadro de Mando Integral que ayuda a enlazar la Visión, los objetivos estratégicos, las estrategias y las metas operativas para asegurar una efectiva gestión y así aumentar el nivel competitivo de la empresa. Además el Cuadro de Mando Integral ayuda a controlar la gestión de desempeño dentro de la empresa ya que evalúa, desde varias perspectivas, el desempeño de la organización logrando una mejor administración.

El estudio se considera oportuno porque:

- El entorno en el cual están operando los sectores en estudio es altamente competitivo, debido a los cambios políticos, económicos (integración monetaria) y a la aperturas comerciales (Tratados de Libre Comercio) que hacen que los productos nacionales compitan con productos de mejor calidad y precio.
- Hay empresas que aun no cuentan con un sistema de gestión contemporáneo que les permita obtener los resultados que han planteado junto con su estrategia, por lo que no pueden competir con otras empresas nacionales o extranjeras que si están operando con sistemas de gestión eficientes.

1 PROLOGO

El entorno Salvadoreño se ve afectado por los cambios que ocurren en el ámbito mundial, la globalización, guerras, cambios políticos y los fenómenos naturales son algunos de los factores que han afectado a los sectores productivos del país es por eso que las empresas salvadoreñas deben de planear sus acciones a futuro para contrarrestar los efectos negativos que dichos factores puedan traer; pero el tener un plan no es suficiente sino que el gestionar adecuadamente todos los aspectos que involucran el plan es una forma de lograr las metas y objetivos que la empresa se ha trazado, para eso existen metodologías que ayudan a la empresa a gestionar sus planes y que todas dependen de la voluntad de la empresa de aplicarla.

Una de las metodologías que ayudan a gestionar los planes de la empresa y que a su vez es contemporánea es el Cuadro de Mando Integral(CMI) que por involucrar todas las áreas de la empresa promueve la sinergia en cada unidad que se ha incluido al implantar la metodología; la empresa esta obligada a cumplir con sus planes para ser competitiva y eso es precisamente lo que hace el CMI traduce los objetivos y metas en acciones concretas y a la ves monitorea los planes en indicadores para conocer si se están cumpliendo con cada plan.

La metodología del CMI como se ha mencionado anteriormente, involucra todas las áreas de la empresa promoviendo la sinergia, por lo cual es recomendable que la persona que coordine, dirija o asesore sobre dicha metodología sea un profesional que posea conocimientos sobre planificación estratégica y control de gestión, siendo preferiblemente un Ingeniero industrial, o cualquiera de las siguientes carreras: Mercadeo, Administración de Empresas, entre otros. Ingeniero Industrial ya que como según la definición de la ingeniería industrial lo expresa "los campos de acción profesional el Ing. Industrial puede prestar sus servicios en consultaría sobre: planificación, dirección técnica,..., control de producción, control de calidad,..., mercadeo,... entre otros. Además estará en las posibilidades de estudiar la organización y disposición de los procedimientos productivos y administrativos, como también de las operaciones comerciales." Además él podría tener de apoyo de personal que tuviese una formación académica con conocimientos específicos de finanzas u otra especialidad que la empresa requiera.

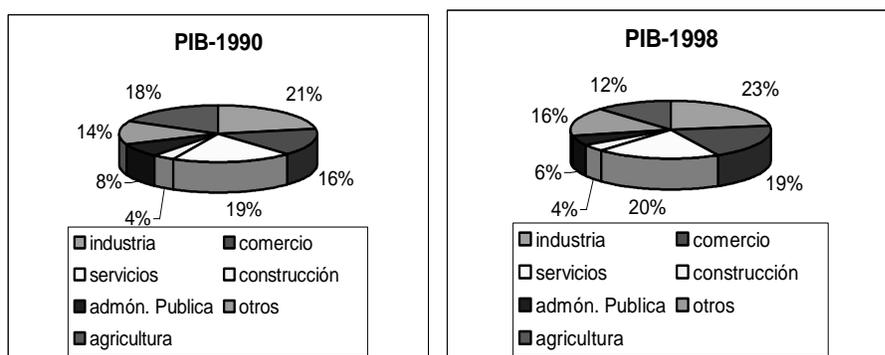
Con esta guía se pretende que las empresas tengan un instrumento que les permita elevar su competitividad a través del control de gestión y la traducción de sus objetivos,

estrategias y metas, en planes de acción concretos. Tomando a la vez los ejemplos (Casos Desarrollados) para entender mejor la metodología.

2 SITUACIÓN DE LOS SECTORES EN ESTUDIO.

Para conocer más acerca de los sectores en estudio se han investigado ciertos factores que ayudaran a entender la problemática que estos presentan y han tenido durante cierto periodo. Entre estos factores podemos mencionar el PIB y su participación en los mercados nacionales e internacionales.

Figura N.1: "Participación de los sectores en el PIB"(Precios Constantes)



Fuente: "Revista Comercio e Industria", Cámara de Comercio.

Como se ve reflejado en la comparación del PIB, los sectores: Industria, Comercio y Servicio, son los que mayor participación tienen, además se registran tasas de crecimiento positivas (ver tasas de crecimiento del PIB Real Sectorial).

Los sectores mas favorecidos es el comercio, que en solo 3 años pasó de 15.7%(1990) a 19.4% (1992), un incremento de casi 4 puntos para mantenerse en ese nivel hasta 19.3% en 1998.

El volumen de ventas del sector Servicios reportó nuevamente un saldo neto positivo durante el cuarto trimestre de 1998, el comportamiento del año ha sido dinámico, aunque con tendencia a reducir el ritmo de crecimiento.

También se observa que la industria mantiene un crecimiento de 8 % en 1997 y 1998 (ver tasas de crecimiento del PIB Real Sectorial).

2.1 SECTOR MANUFACTURA.

El sector industrial actualmente se desarrolla en un entorno cada vez más competitivo, debido a la liberación de los mercados; es así como este sector se trata de

abrir paso, frente a los exigentes requisitos de los mercados nacionales e internacionales. Para 1995 se alcanzaron resultados alentadores ya que del total de empresarios que trato de colocar sus productos en nuevos mercado, 74%² lo hicieron de forma positiva. También hubo una tendencia por introducir mas productos salvadoreños a la región centroamericana (53%) debido principalmente por las negociaciones con Panamá y con el proceso de integración y eliminación de barreras comerciales con Guatemala, Honduras y Nicaragua.

La competitividad de la industria en El Salvador se ve amenazada por la generación sucesiva de equipos de producción y de bienes de consumo que incorporan las nuevas tecnologías de los países desarrollados. Ahora con los tratados de libre comercio con Republica Dominicana, Chile, México y la posibilidad de que se logre uno con Estados Unidos hace que la competitividad se incremente y que sea más riguroso debido a que los productos industriales deben de cumplir con normas técnicas no solo aceptada en el país sino que en todos los países a los que se piense exportar.

Ya para el 2001 los factores que influyeron negativamente en el desempeño del sector industrial(según la opinión de los empresarios del sector³) fueron: el bajo nivel registrado por la actividad económica(26.1%⁴), fuerte competencia(19.9%), problemas de delincuencia(15.3%), los terremotos(14.8%) la recesión que experimenta EE.UU. (13.6%) y los factores que inciden positivamente en la actividad del sector industrial son: el mercado y ventas(16.7%)la calidad y buen servicio(16.1%), eficiencia y organización(14.9%).

2.2 SECTOR COMERCIAL

La actividad del sector comercial medida por la ventas, se ve afectada grandemente por ciertos factores como: bajos ingresos familiares, la competencia desleal del contrabando y comercio de productos robados. Según la opinión de empresario

² Revista "industria" de la ASI edición 52 1995 Pág. 32

³ "Encuesta dinámica empresarial" 3er trimestre 2001 FUSADES / DEES Pág. 13-16

⁴ El 26.1% de los empresarios encuestados respondieron sobre ese factor

comerciantes los factores que más repercutieron en sus actividades fueron: los terremotos(27.1%) competencia (25%) disminución del poder adquisitivo del consumidor(23.6%) y bajo nivel de actividad(23.6%). Entre julio y septiembre de 2001 los precios de los productos para reventa permanecieron estables, de acuerdo con el 58.2% de los empresario entrevistados; para el 34.9% aumentaron y únicamente para el 6.4 % disminuyeron.⁵

El 71.9% de los empresario comerciales, plantearon que los precios de venta de sus productos gozaron de estabilidad para el tercer trimestre de 2001 el 17.8% sostuvieron que disminuyeron y el 10.1% afirmaron que se dio un aumento.

2.3 SECTOR SERVICIO.

El sector servicio, al igual que el sector industria, se encuentra dentro de una liberación de mercado, haciendo que el país se mueva a un ritmo comercial y tecnológico acelerado. Dicha liberación y apertura comercial exige competitividad en el proceso productivos de servicios, para el mercados nacional e internacional.

En el 2001, los indicadores para el sector servicio(según FUSADES⁶): son buenos en cuanto a ventas, inversiones y margen de utilidad. Entre algunos factores que afectaron negativamente el desarrollo de las actividades fueron: el bajo nivel de actividad económica(31%) el poder adquisitivo del consumidor(21.4%) y los terremotos (20.6%).

Las expectativas de los empresarios se perfilan como positivos, excepto para las importaciones. Entre los factores que incidirán positivamente en este sector según los empresario están: estacionales(21%), aumento de la demanda(14.3%), mercado y ventas(10.1%); y entre los factores que incidirán negativamente en el desempeño de

⁵Revista Comercio e Industrial 2001 N° 147 dic 2001 Cámara de Comercio

⁶ "Encuesta Dinámica Empresarial" 3^{er} trimestre 2001 FUSADES / DEES Pág. 22-24

sus actividades serán: la guerra de EE.UU. con los terroristas(32.8%), bajo nivel de actividad(28.7%) y recesión de EE.UU.(13.1%).

2.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SECTORES ESTUDIADOS.

A pesar de las ventajas de planear muchas empresas no aplican la Planeación estratégica porque no la necesitan y otras no se dan cuenta que la necesitan. El sector industrial en El Salvador se ve afectado grandemente por la competitividad externa mas que la interna, ya que los procesos productivos industriales de otros países se modernizan e incorporan sistemáticamente nuevos equipos, materiales y procesos, tienen mayor mano de obra calificada y ocupan nuevas formas de gestión y organización de las empresas. En cuanto a Comercio y Servicios, para alcanzar la competitividad es necesario que estos sectores incorporen mayor mano de obra calificada y nuevas formas de gestión, entre otras cosas.

Para hacerle frente a este escenario altamente competitivo y cambiante, las empresas de estos sectores deben mejorar su competitividad y para ello es necesario que hagan planeación estratégica, puesto que mediante ésta se crean ventajas para escenarios futuros, se orientan a todos los miembros de la empresa a trabajar y enfocar sus esfuerzos con un propósito en mente vislumbrando un horizonte prospero común. Además, se prepara a la Alta Dirección y mandos medios de las empresas para una oportuna toma de decisiones.

Sobre la planeación estratégica, Steiner⁷ señala lo siguiente:

"Es posible que una empresa tenga éxito sin la planeación formal, pero en la mayoría de los casos el éxito se obtiene mas fácilmente con la planeación estratégica."

La planeación estratégica proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes; además esta señala a la Alta Dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos. Además

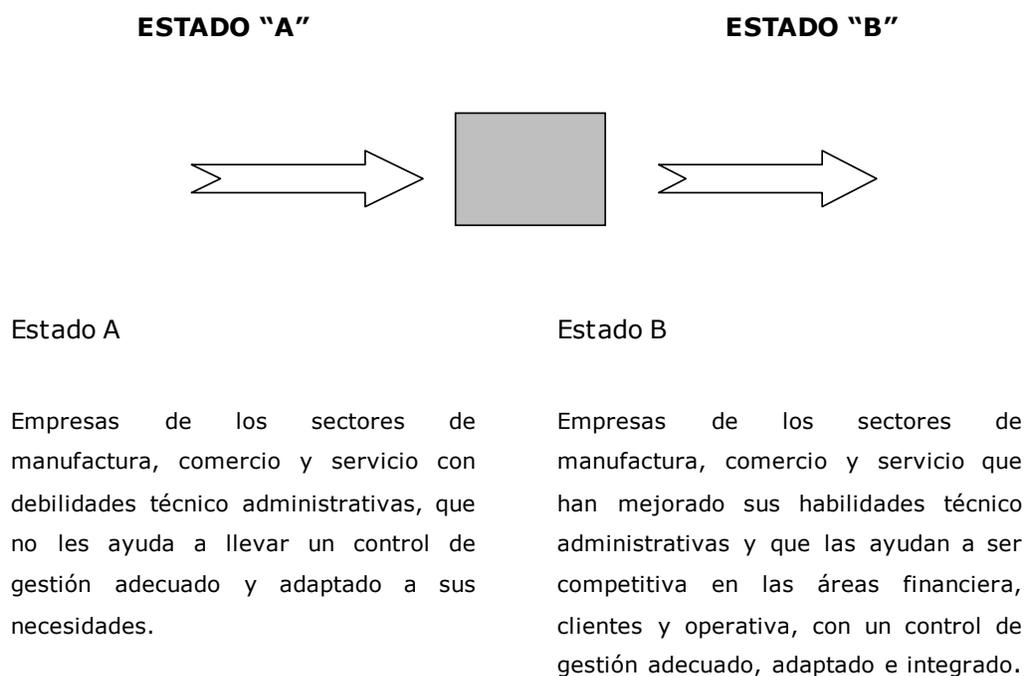
⁷ "Planeación estratégica, lo que todo Director debe conocer", Cáp. 03, Pág. 52-53

estimula el desarrollo de metas apropiadas de la empresa, las cuales a su vez son factores claves para la motivación de los trabajadores. La planeación estratégica tiene algunas limitaciones, entre las cuales tenemos: los pronósticos en los cuales se basa pueden estar equivocados; la resistencia interna puede reducir su eficacia; requiere un cierto tipo de talento que puede no existir en la empresa.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De lo anterior expuesto sobre la problemática que presentan las empresas de los distintos sectores en estudio, se puede analizar el problema por medio de la siguiente figura:

Figura N.2: "Representación del problema por medio de la caja negra".



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas de los sectores de manufactura, comercio y servicio tienen debilidades técnico administrativas que no las hacen competitivas, que no maximizan utilidades pierden clientes y sus procesos son ineficientes al no tener una administración estructurada ordenada e integral por lo que se hace necesario buscar cuál es la manera en que estas empresas puedan mejorar su competitividad.

4 MARCO CONCEPTUAL.

Para entender mejor la metodología se presenta un marco conceptual para que el empresario tenga los conocimientos básicos sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

4.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Es por eso que la planeación estratégica se define como: "el proceso mediante el cual la organización define su futuro y los procedimientos necesarios para alcanzarlos".

Para entender la planeación estratégica es necesario considerar cuatro consideraciones: Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales; observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger una s alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de sistemática de la oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

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

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

Cuatro, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, y planes operativos.

4.1.1 Definición de Componentes

La misión

La misión recoge la razón de ser de la empresa, la definición de esta debe ser la expresión suprema de los rasgos distintivos como institución, de su visión de futuro y constituir un concepto unificador que encauce y motive al personal.

La Visión

La visión es un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio, un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización.

Objetivos

Los objetivos estratégicos son los objetivos que ha establecido la administración para reforzar la posición de negocios general de la organización y su vitalidad competitiva.

Estrategias y Metas

El concepto de estrategia procede de la terminología militar, con la significación de un gran plan realizado como respuesta a lo que se creía que un adversario podría hacer, teniendo por tanto un significado competitivo. La estrategia conecta a la organización con el entorno y con el futuro.

Identificados los problemas, y en función de la misión y objetivos estratégicos definidos, se formulan las estrategias o cursos de acción y se eligen las opciones que cristalizan en la definición de metas y objetivos operativos, necesarios para cumplir las finalidades en un marco temporal determinado. **Plan estratégico**

~~Ejecución de un plan de acción a corto plazo, que consiste en la formulación del plan estratégico y el diseño de implantación de la alternativa elegida y su sistema de control.~~

~~La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.~~

~~4.1.2 DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE MODELOS.~~

~~Es por que proporciona el marco teórico para la acción que se halla e la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.~~

~~La planeación estratégica también permite que los líderes de las empresas liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida.~~

4.1.2 Descripción y evaluación de modelos.

El proceso de administración estratégica se ha desarrollado mediante varios modelos de aplicación, los cuales varían muchas veces en cuanto a: su impacto en la organización, en el uso de los recursos y su aplicación. Entre algunos de los modelos utilizados para éste fin están: Marco lógico, ZOPP (Modelo Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos), Sinfonía, Ventaja Competitiva y el Cuadro de Mando Integral. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de estos modelos⁸:

➤ **Marco Lógico.**

El marco lógico ha sido extremadamente valioso para el diseño, ejecución, monitoria y evaluación de proyectos, ya que existe una interrelación lógica entre el problema total, la meta, los objetivos, los resultados esperados. El marco lógico facilita un análisis de estas interrelaciones y sus relaciones con el ambiente que las rodea. Su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar la esencia relativa del proyecto.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a:

⁸ A excepción del Cuadro de mando integral, pues esto se detalla en el capítulo 4.2).

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos que no están relacionados con las actividades del proyecto.

Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y la responsabilidad no esta claramente definida.

No hay una imagen clara de cómo lucirá el proyecto si tiene éxito y no se tiene una basé objetiva para comparar lo que se planeo.

El marco lógico tiene las siguientes ventajas:

Aporta y facilita la comunicación, para reducir ambigüedades.

Aporta un formato para llegar a acuerdos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto.

Suministra un temario común que utilizar la empresa y el equipo de proyectos como el informe de proyectos.

Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos.

Suministra información necesaria para organizar y preparar la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.

Proporciona una estructura para expresar en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

El marco lógico es una herramienta que se utiliza para facilitar el proceso de: conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

➤ **Modelo de planificación de proyectos orientada objetivos(ZOPP).**

El ZOPP(por sus siglas en Alemán: "ZielOrientierte ProjektPlanung") es "un instrumento de trabajo aplicable en forma generalizada a la planificación de proyectos de todo tipo". Este modelo de planificación proporciona una guía de trabajo para el grupo de

planificación, siguiendo una secuencia de análisis que da como resultado recomendaciones a la alta dirección para la toma de decisiones.

Los análisis que se hacen en el modelo ZOPP son los siguientes:

- **Análisis de la Participación:** los problemas pueden afectar a un grupo de trabajo, un grupo social, a una población, o a toda una institución, por lo que se debe de tomar en cuenta todos los grupos afectados y sus intereses correspondientes.
- **Análisis de Problemas:** los objetivos solo pueden ser formulados claramente si las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente.
- **Análisis de Objetivos:** los objetivos del proyecto son resultado de este análisis; mediante la matriz de planificación se ordenan en un esquema de objetivos para el proyecto, teniendo las siguientes características: coherencia, plausibilidad y realismo.
- **Análisis cuantitativo:** se establecen los indicadores para objetivos estos se basan en las fuentes de verificación correspondientes y permiten establecer el grado de avance hacia el objetivo (seguimiento del proyecto). Los indicadores definen las fases del proyecto y los objetivos parciales que deben cumplirse en los plazos establecidos.

El zopp que se ha elaborado y aprobado conjuntamente debe ser ajustado y actualizado periódicamente de acuerdo a las experiencias obtenidas, sus resultados permiten tomar decisiones sobre lo que realmente esta pasando en el proyecto, por lo que permite saber con mayor precisión las posibilidades de éxito o fracaso.

El zopp sirve para:

- ✓ Ordenar información.
- ✓ Sistematizar procesos de análisis.
- ✓ Clarificar interrelaciones.
- ✓ Información del proceso de planificación.
- ✓ Mejorar el trabajo conjunto.

➤ **Sinfonía**

El método de Sinfonía ayuda a analizar y comprender el sistema complejo que influye en el futuro de la gestión y planificación, por medio del conocimiento de los factores de influencia que son responsables de los resultados en determinadas situaciones, cuando

se generan las estrategias con base en la visión que se ha definido; encontrando un acceso al sistema para proporcionar una visión común, general y amplia, pero que minimice el riesgo de ignorar factores importantes cuando se tiene una visión estrecha.

El método de sinfonía ayuda a identificar todos los factores potenciales de importancia, independientemente del nivel de abstracción en que se encuentre dichos factores; posteriormente se describen en forma más concreta y su contribución a la visión. Además por medio de este modelo se puede llegar a conocer el curso y la intensidad de los efectos directos e indirectos y la intensidad relativa o global de cada factor que puedan surgir cuando se está creando una estrategia. Estableciendo como influyen estos factores hacia otros factores y si estos están influenciados por los demás; desarrollando así una estrategia de actuación en dirección hacia los objetivos y visiones planteados. Básicamente sinfonía es un estudio de escenarios en los cuales los analistas evalúan que factores influyen en la visión para generar las estrategias

➤ **Ventaja competitiva.**

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. La ventaja competitiva se logra, al traducir una estrategia competitiva amplia en pasos de acción específicos. Existen tres tipos de estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva:

1. Liderazgo en costo: la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector.
2. Diferenciación: la empresa busca ser única en su sector. Es decir seleccionan uno o más atributos que muchos compradores perciben.
3. Enfoque: este tipo de estrategia trata de lograr la ventaja en costo (enfoque de costos) y también logra una ventaja en diferenciación (enfoque de diferenciación)

Beneficios de aplicar *ventaja competitiva*:

- La empresa crea y mantiene una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas de su sector.
- Construye una estrategia competitiva en pasos de acción específicos.
- Se conoce el entorno competitivo analizándolo por medio del método de las cinco fuerzas.
- Se identifican completamente los segmentos de mercado con los que la empresa es rentable.

Conclusión: el modelo de *ventaja competitiva* es utilizado cuando la empresa ha decidido que debe superar a sus competidores, de manera que se crea una estrategia competitiva que se traduzca en iniciativas para poder cumplirla. También es útil para conocer el entorno competitivo y las fortalezas y debilidades de la empresa.

✓ Evaluación cuantitativa de modelos.

Para realizar una evaluación cuantitativa de los modelos se ~~establecieron~~ establecieron criterios factores mínimos que deberían cumplir para ser integrales en la planeación estratégica. esto se realizó bajo la asesoría de cinco Consultores con post-grado y experiencia en temas relacionados a la administración estratégica y que habían estudiado, o aplicado, los modelos a evaluar. ~~Entre ellos se establecieron tres factores generales como son~~ Los factores a evaluar se describen a continuación: factor recursos, factor aplicación y factor impacto.

Factor recursos.

— Este factor se refiere a que si los modelos a evaluar, requieren de inversiones en recursos humanos, financiero y de tiempo; teniendo un puntaje máximo de 10 por cada uno de los subfactores y un máximo de 30 para el factor recursos.

Factor aplicación.

— Este factor se refiere a los diferentes aspectos que el modelo utiliza para generar un impacto favorable en la organización que la aplique; el puntaje total que suman los subfactores es de 40.



Factor impacto.

— Este factor mide de que forma la aplicación del modelo ha logrado los resultados, medidos por medio de dos subfactores: impacto en la productividad e impacto en calidad; cada subfactor mide el impacto a través de un puntaje de 15 haciendo un total de 30.

Para cada factor se enlistó una serie de elementos básicos, los cuales fueron revisados por los Consultores. A cada factor se le adjudicó un peso o ponderación, el cual se descompuso y se adjudicó a los respectivos elementos. Posteriormente, se entrevistó a cada uno de los Consultores y se les solicitó que calificaran a cada modelo según cada elemento sobre la base del peso asignado anteriormente. Seguidamente, se

Con formato: Numeración y viñetas

sumaron los puntos de cada elemento y dio por resultado la calificación de cada factor. Y Finalmente, se sumaron los puntajes de cada factor para obtener la evaluación de cada modelo. Por lo que la suma de cada uno de los factores: recursos, aplicación e impacto sumaran un puntaje máximo de cien, indicando que si el modelo evaluado obtiene ese puntaje es porque relaciona en su mayoría los factores y subfactores que involucra la planeación estratégica. A continuación se presenta un cuadro resumen de la evaluación de los modelos.

Cuadro N.1: "Evaluación cuantitativa de los modelos de Planeación Estratégica"

FACTORES	PESO	MARCO LÓGICO	ZOPP	SINFONIA	VENTAJA COMPETITIVA	CUADRO DE MANDO
RECURSOS	30	24	22.5	18	27	29
Inversión en recurso humano.	10	8	7.5	6	9	10
Inversión en recurso financiero	10	9	8	7	9	9
Inversión en tiempo	10	7	7	5	9	10
APLICACIÓN	40	39	28.0	24.8	33.5	35.5
Horizonte de planeación	2.5	2.5	2	2.5	2.5	2.5
Permite establecer objetivos para todas las áreas de la empresa	3	3	3	0	3	3
Permite simulación ó estudios de escenarios	1.5	1	1	1.5	1.5	1
Aplica enfoque de sistemas	4	3.5	3	4	4	3
Permite establecer objetivos específicos de una forma participativa para toda la	2.5	2.5	2.5	0	1.5	2.5
Permite el análisis del entorno	4	4	4	4	4	2.5
Permite utilizar como apoyo otras técnicas	1	1	0	0.3	0.5	0.5
Proporciona lineamientos para la toma de decisiones a todo nivel jerárquico*	2	2	1.5	0.5	2	2
Tiene orientación a la calidad*	4	4	1	3	3	4
El alcance del modelo llega hasta involucrar otras funciones directivas	3	3	3	2.5	3	3
Es fácil la interpretación y aplicación del modelo	5	5	2.5	2.5	3	4
Mide el desempeño cualitativamente	2	2	1	2	1	2
Mide el desempeño cuantitativamente	2.5	2.5	2.5	0	1.5	2.5
Identifica los puntos clave del negocio	3	3	1	2	3	3
IMPACTO	30	30	19	23	30	30
Impacto en Productividad	15	15	12	12	15	15
Impacto en Calidad	15	15	7	11	15	15
TOTAL	100	93	69.5	65.8	90.5	94.5

✓ **Análisis de la evaluación cuantitativa de los modelos.**

Como se puede observar en el cuadro comparativo de los modelos, el puntaje total para cada uno de los modelos evaluados se resume a continuación en forma descendente: cuadro de mando integral 94.5; marco lógico 93; ventaja competitiva 90.5; ZOOP 69.5 y sinfonía 65.8. por lo que el cuadro de mando integral es el modelo que relaciona e integra los subfactores-elementos de la mejor forma.

En cuanto al factor recursos el modelo que mayor puntaje obtuvo es el cuadro de mando integral (con un puntaje de 29) lo cual nos indica que la utilización de recursos se planifica, estructura y se desarrollan de manera optima; el modelo que le sigue es Ventaja Competitiva con un puntaje de 27; luego el marco lógico.

En cuanto al factor aplicación: el modelo que obtuvo un mejor puntaje es el marco lógico con un puntaje de 39; le sigue el cuadro de mando integral con 35.5 y en tercer lugar se tiene ventaja competitiva con un puntaje de 33.5.

En cuanto al factor impacto el cuadro comparativo indica un triple empate entre los modelos de marco lógico, ventaja competitiva y cuadro de mando integral; con un puntaje de 30 para cada uno, seguido de sinfonía con un puntaje de 23 y en ultimo lugar el ZOOP con un puntaje de 19.

4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Una idea clara que se debe de tomar en cuenta en el momento que se ha decidido implementar el Cuadro de Mando Integral es que éste no genera estrategias por sí solo sino que se auxilia de otra técnica, como lo es el análisis FODA (DOFA) para generar estrategias, para una mejor comprensión se deben revisar a profundidad cada caso desarrollado en este estudio.

4.2.1 Generalidades del Cuadro de Mando Integral

En los últimos años el profesor Robert S. Kaplan de la Harvard Business School, con la cooperación de Nolan Norton Institute inició un nuevo proyecto de investigación llamado: "La medición del resultado en la organización del futuro", dicho estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, dependían principalmente de indicadores financieros y que estos se estaban volviendo obsoletos. En los inicios del proyecto se describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua, luego durante todo el estudio se fueron presentando una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación. En el caso también se estaba utilizando un Cuadro de Mando corporativo, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos.

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del Cuadro De Mando Integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros, entendiéndose por indicadores financieros como el beneficio/ pérdida, rentabilidad de la inversión, rentabilidad sobre el capital empleado, etc. que se derivan de indicadores monetarios; midiendo así algo que ya ha sucedido. Sin embargo se pueden considerar como buenos indicadores de factores de éxito en las relaciones con los clientes y los procesos empresariales; en cambio los indicadores no financieros son aquellos que surgen de la medición de la productividad, de la calidad, del nivel de tecnología en la empresa, del porcentaje de clientes satisfechos, de la utilización de la capacidad, de las horas trabajadas en los procesos, de plazos de entrega, etc. Sin duda, éstas son características importantes, pero no las más relevantes. Ya a principios de este siglo y durante la revolución de la ciencia gerencial, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el Cuadro De Mando Integral sólo sería algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

En conclusión, se podría señalar que el Cuadro De Mando Integral actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. Pero el CMI supera este concepto. Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho

desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: «Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio», para ser «una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores». Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el Cuadro De Mando Integral, puesto que este «conjunto coherente de indicadores» está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa.

4.2.2 Definición del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de planificación y gestión que puede permitir alinear a la organización con su estrategia. Para que una planificación sea exitosa es clave tener un modelo simple y que priorice lo importante, un lenguaje común, un equipo líder al máximo nivel que empuje el proyecto, un equipo de trabajo adecuado, una buena comunicación y la participación de diferentes personas de la organización. El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización; es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como El Cuadro de Mando Integral, pero se le denomina con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas.

A través de un sistema coherente de elementos –como los mapas estratégicos, la asignación de recursos de la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a encajar piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial. Además, el Cuadro de Mando Integral logra que las estrategias sean más entendibles, y por tanto, mas fácilmente comunicable, ese esfuerzo también, permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos; a través de las virtudes, a pesar que este método todavía es poco conocido.

4.2.3 Elementos de un Cuadro De Mando Integral

1. Misión, visión y valores; lo cual es el punto de partida, es decir que su aplicación empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización, ya que la estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. Se le llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importantes del Cuadro De Mando Integral, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa; los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectiva (estas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización.) las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- ❖ Perspectiva Financiera
- ❖ Perspectiva del cliente
- ❖ Perspectiva interna
- ❖ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro De Mando Integral es, por tanto, un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por sólo incluir indicadores financieros, proporciona una visión más a corto plazo.

3. Indicadores y sus metas. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

4. Iniciativas estratégicas. Las Iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

5. Responsables y recursos. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

4.2.3.1 Perspectiva Financiera



Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas deberá formar parte de una relación de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Las medidas de la perspectiva financiera indican si la estrategia de una empresa, puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, por ejemplo los rendimientos del capital empleado; crecimiento de las ventas o la generación flujos de efectivo.

➤ Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.

Se han identificado tres fases del ciclo de vida de un negocio, ya que los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase; estas fases son:

1. Crecimiento.
2. Sostenimiento.
3. Recolección.

Crecimiento: se encuentra en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento.

Sostenimiento: las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido.

Recolección: es cuando las unidades de negocio han llegado a la fase madura del ciclo de vida y la empresa quiere cosechar o recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

➤ **Gestión de riesgo.**

Las empresas deben de equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Para eso incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocio.

Cuadro N. 2: "Objetivos financieros según el ciclo de vida de la empresa".

UNIDAD DE NEGOCIO	FASE O CICLO DE VIDA	OBJETIVO FINANCIERO
	CRECIMIENTO	
		Porcentaje de grupos de clientes
		Regiones seleccionadas
SOSTENIMIENTO		Ingresos contables: beneficios y margen bruto.
		Rendimientos: sobre el capital empleado, EVA.
RECOLECCION		Reducción de las necesidades de capital circulante.
		Aumento del retorno del flujo de efectivo

	GESTION DE RIESGO	Diversificación de las fuentes de ingresos; Líneas de negocio.
--	-------------------	---

Fuente: "El Cuadro de Mando", Kaplan y Norton, Editorial Gestion 2000, 1997.

➤ Temas Estratégicos para la Perspectiva Financiera

Existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

Crecimiento y diversificación de los ingresos.

Reducción de costos / mejora de la productividad.

Utilización de los activos / estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dicho productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de

sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Cuadro N. 3: "Indicadores de los temas financieros estratégicos"

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / mejora de productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos servicios y clientes.	Ingresos empleados.	Inversiones (porcentaje de ventas) de Investigación y desarrollo (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de las líneas de producto.	Costos frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante. ROCE. Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad (por unidad de salida, por transacción)	Periodo de recuperación.

Fuente: "El Cuadro de Mando", Kaplan y Norton, Editorial Gestion 2000, 1997.

➤ Conclusiones sobre la perspectiva financiera

- Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido.
- El cuadro de mando integral utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.
- Las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costos, utilización de los activos y la gestión de riesgos.
- El objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros.

4.2.3.2 Perspectiva del Cliente

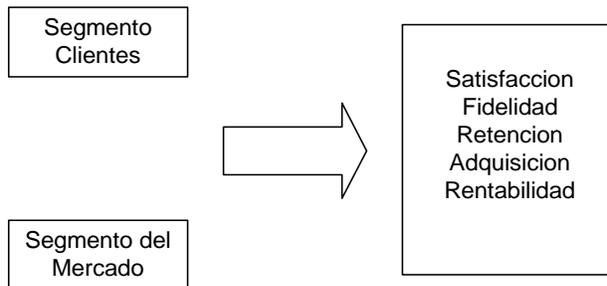


En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Por lo tanto las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando

Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Figura N.3 2 "Indicadores en la perspectiva clientes"



➤ Grupos de Indicadores Centrales del Cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

Cuota de mercado:

Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Incrementos de clientes:

Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Retención de clientes:

Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente:

Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Rentabilidad del cliente:

Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

➤ **El indicador de las propuestas de valor a los clientes.**

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incrementos, retención y cuota de mercado.

Hay tres categorías que agrupan los atributos en la que se organizan las propuestas de valor en todos los sectores y estas son:

- Los atributos de los productos y servicios.

Abarcan la funcionalidad del producto / servicio, su precio y su calidad.

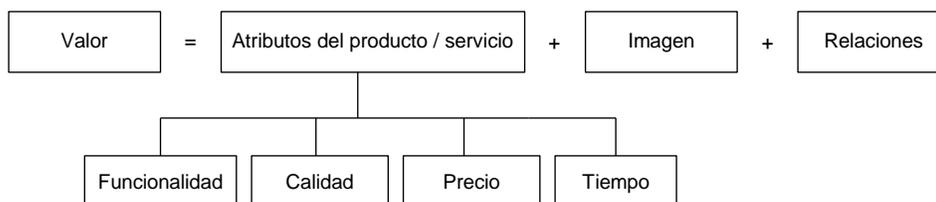
- La relación con los clientes.

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto / servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

- Imagen y prestigio.

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio de generar la lealtad del cliente mas allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Figura N. 4.3 "La propuesta de valor para atraer o retener clientes"



➤ Conclusiones de la perspectiva del cliente.

- En esta perspectiva los directivos tienen una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionadas, y han seleccionado un conjunto de indicadores para estos segmentos seleccionados.

- Los directivos también han de identificar que clientes en los segmentos seleccionados valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregaran a estos clientes

4.2.3.3 Perspectiva de procesos internos.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor de los procesos internos o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Que se inicia con el proceso de innovación. Identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representan una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y la perspectiva del

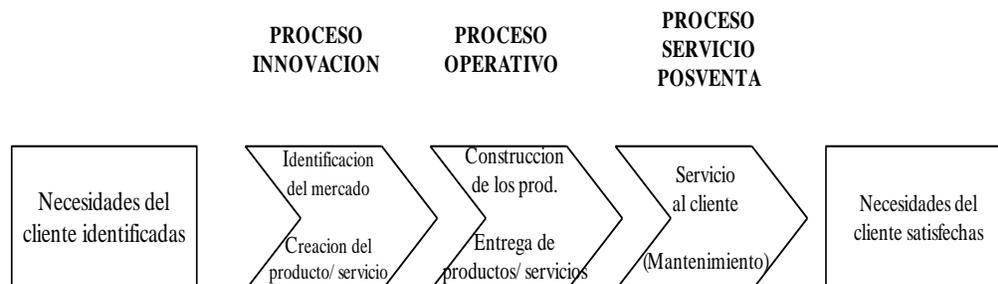
proceso interno vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia. Un proceso interno dice que los clientes no pagaban puntualmente porque, desde su punto de vista, su proyecto aún no se ha terminado satisfactoriamente.

El proceso de vincular los objetivos de procesos internos con los objetivos de clientes y financieros, revela a los ejecutivos dos procesos internos totalmente nuevos:

1. Gestionar las relaciones de proyecto existentes, para facilitar un ciclo rápido de finalización y cobro.
2. Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes e influir en ellas.

➤ **La cadena de valor del proceso interno.**

Figura N.5.4 "El modelo de la cadena de valor en la perspectiva del proceso interno."



Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicio posventa.

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y entregan a los clientes los productos y servicios existentes.

El proceso de Innovación.

La importancia del proceso de Innovación nos condujo a modificar nuestra geografía del Cuadro de Mando Integral, a fin de que el proceso de innovación pudiera ser reconocido como parte integrante de la perspectiva del proceso interno.

El proceso de Innovación consta de dos componentes. En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Muchas empresas siguen anclados en las eficiencias operativas en lugar de en la eficacia y eficiencia de los procesos de investigación y desarrollo.

Indicadores para la investigación básica y aplicada.

Entre los indicadores que se utilizaran en el proceso de innovación están: El porcentaje de ventas de nuevos productos, El porcentaje de venta de productos de la marca, introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, las capacidades del proceso de fabricación, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

El proceso operativo.

El proceso operativo empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente.

Se necesitan indicadores de la actuación de tiempo, calidad y costos, puede que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y productos y se pueden incluir indicadores de la flexibilidad que puede ser medidas por la exactitud, tamaño, velocidad o consumo de energía.

El servicio posventa.

Estos incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones. Otro aspecto del servicio posventa es el proceso de facturación y cobro. Y para una excelente actuación medioambiental tenemos indicadores como el desperdicio y la chatarra producida durante los procesos de producción pueden ser más significativos por su impacto en el medioambiente que por el ligero incremento de los costes de producción.

Los sistemas de medición de la actuación convencional se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existente. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de las actuaciones del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos internos:

- *Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)*
- *Costo Unitario por Actividad*
- *Niveles de Producción*
- *Costos de Falla*
- *Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad)*
- *Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo /Reingeniería*
- *Eficiencia en Uso de los Activos*

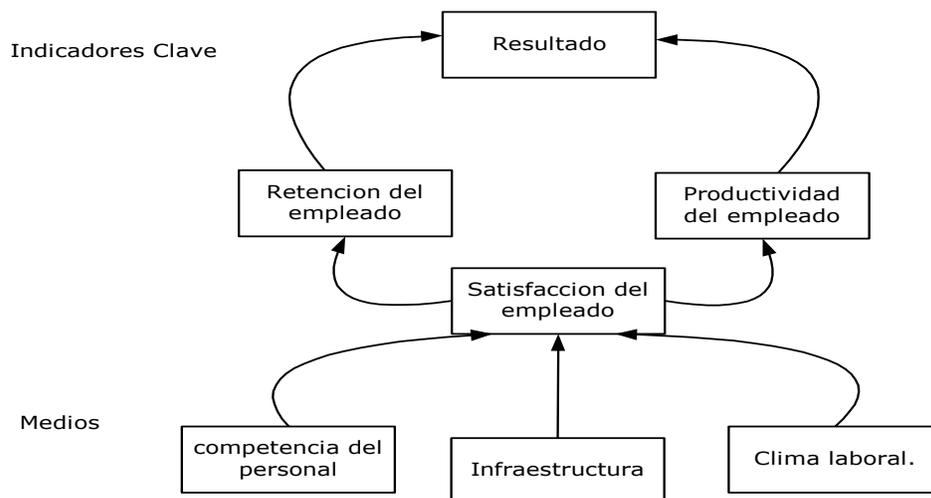
4.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y

la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Figura N. 6.5 “La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.”



Las principales variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Las capacidades de los empleados

Se contrataba a los trabajadores para que hicieran el trabajo físico, no para que pensarán; y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y

comunicaciones avanzadas de información. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente, el cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que su mente y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Indicadores claves sobre los empleados.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. la retención del empleado
3. La productividad del empleado.

La medición de la satisfacción del empleado.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual

La medición de la retención de los empleados.

En las organizaciones se hacen inversiones a largo plazo en los empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

La medición de la productividad de los empleados.

La productividad de los empleados es un indicador de resultados del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleados.

Perfeccionamiento de la plantilla.

Muchas organizaciones que están construyendo sus Cuadro de Mando Integral están sufriendo unos cambios radicales. Si el negocio a de conseguir alcanzar sus objetivos de clientes y proceso interno, sus empleados han de aceptar una responsabilidad espectacularmente nueva.

Las capacidades de los sistemas de información.

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y de proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y capacitación de los empleados, disponer de una información excelente sobre los clientes sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de calidad total o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

Motivación delegación de poder.

Los empleados dejaran de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de esta. Uno de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centran en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Algunos indicadores son: Indicadores de las sugerencias que se han hecho, numero de sugerencias por empleado; Indicadores de mejora, indicador de la mitad de vida.

Al establecer la tasa a la que se espera que se eliminen los defectos del sistema. Los directivos pueden comprobar que se encuentran en una trayectoria que producirá la actuación deseada durante el periodo de tiempo especificado.

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los **indicadoresuctores** del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: Los empleados, el sistema y la equitación de la organización.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional .

4.2.4 Construcción e Implantación del Cuadro de Mando Integral.

El primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral efectivo es obtener el consenso y el apoyo de la alta gerencia sobre los motivos por los que es necesario aplicarlo. Teniendo el respaldo de la Alta Dirección, el equipo conformado entre los asesores y la Alta Dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Comúnmente, los objetivos del programa están encaminados a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y
- Clasificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

|

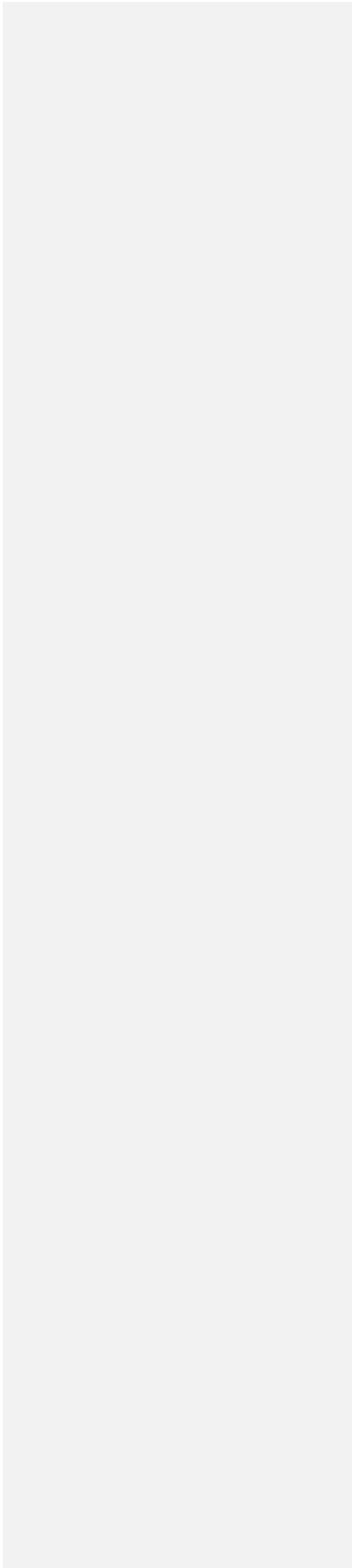
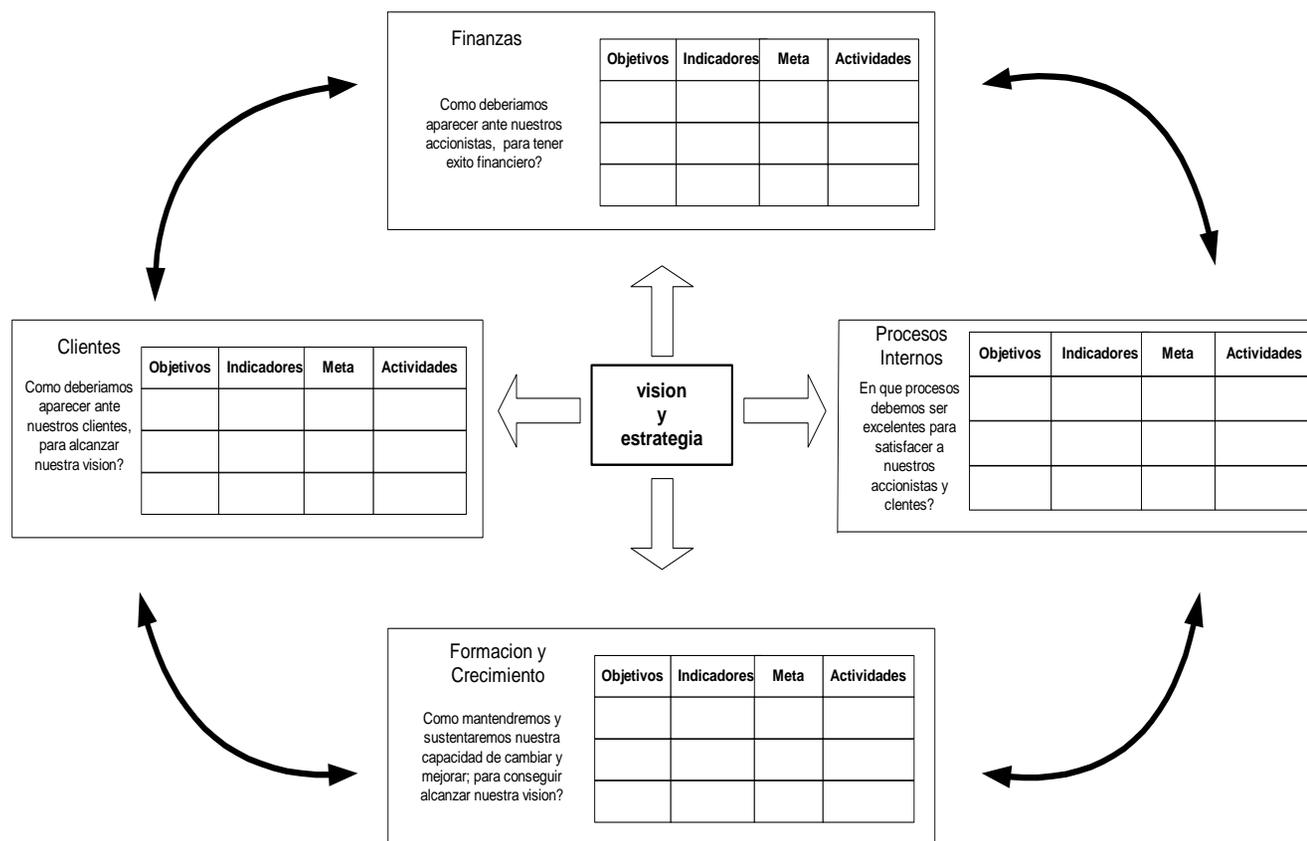


Figura 6 Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral.⁹



⁹ El formato del Cuadro de Mando Integral puede variar según las necesidades de la empresa.

4.2.5 Aportaciones y Desventajas del cuadro de mando integral.

✓ Aportaciones.

- El Cuadro de mando Integral pretende traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- También es útil para comunicar la estrategia a toda la organización, es decir, ayuda a traducir la visión.
- El cuadro de mando Integral obliga a integrar el proceso de presupuestación con la estrategia planificada.
- Sirve para que los objetivos de los empleados sean coherentes con los de la empresa.
- Es un sistema de comunicación, motivación y formación.
- Favorece a la reingeniería y al mejoramiento continuo.
- El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia, con la cual se intenta intervenir en el conjunto de las relaciones de causa efecto entre los factores claves de éxito de la empresa.
- Intenta equilibrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo.
- Para cada perspectiva se identifican factores claves, sus indicadores y sus relaciones causa-efecto que explican como tener mejores resultados.
- Incluye medidas financieras y no financieras.
- Incluye medidas referidas al corto y largo plazo.
- Alinea a los individuos con los objetivos de la unidad de negocios.

✓ Desventajas.

Muchos de los indicadores dependen no de sistemas automatizados; si no básicamente del personal a cargo del CMI.

4.2.6 Aplicaciones del Cuadro de Mando en El Salvador

Son pocos los intentos de implementar la metodología del cuadro de mando en el país entre ellos tenemos:

✓ Fue aplicado por CRS Catholic Relief Services en su organización y en 4 Cooperativas de ahorro y crédito en el oriente del país ubicadas en Jucuarán, Conchagua, Corinto y Chirilagua. También en CRF lo está implementando en las diferentes agencias de la financiera ENLACE, ubicadas en Lourdes, Soyapango, Sonsonate y Apopa; así como también fue implementado por CRF para Productores de Hortalizas en Corinto lamentablemente para este proyecto solo se llegó hasta definir y establecer los indicadores en las diferentes perspectivas y al proyecto no se le dio seguimiento por diferentes razones.

✓ Otras aplicaciones:

Actualmente se esta intentando aplicar El Cuadro de Mando Integral en otras instituciones salvadoreñas como por ejemplo en CREDOMATIC de El Salvador y en el IPSFA.

Los anteriores ejemplo son esfuerzos preliminares de aplicación del cuadro de mando integral en El Salvador, por lo que se puede concluir que son esfuerzos parciales o intentos de aplicar la metodología aunque en ningún caso se ha llegado a implementarlo totalmente.

4.2.7 Terminología básica del Cuadro de Mando Integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: es un sistema que permite ver como la estrategia se traslada a la acción, a través de relaciones causa efecto.

DESGLOSAR: separar frases o palabras de la visión que sean elementos claves, para lograr identificar que perspectivas se relacionan con el negocio de la empresa.

ENFOQUE: propósitos específicos a donde la empresa quiere llegar al cumplir su visión; el enfoque se adopta a partir de las perspectivas; es también conocido como Tema Estratégico.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: son los objetivos específicos que se deben de cumplir para lograr el enfoque establecido o propuesto. Son los factores indispensables para tener éxito, que están dentro del enfoque de cada perspectiva y sirven de base para la creación de los indicadores.

INDICADOR: es una medida del desempeño de la organización; mide si se esta logrando llegar a la meta del factor critico de éxito. Por ejemplo, un indicador común para una persona cuyo objetivo es reducir su peso corporal es -"Reducción de Peso" y se miden en libras de peso perdidas

INDUCTOR: es una medida que permite saber en que grado se están cumpliendo las actividades que contribuyen a alcanzar la meta propuesta del indicador. -Por ejemplo, para relacionar el ejemplo del indicador y percibir la relación que existe entre ambos, si el indicador es "reducción de peso", entonces para determinar el inductor debemos de preguntarnos lo siguiente: Qué debo hacer bien para poder reducir de peso? Y en ese sentido un posible inductor es: "Salir a correr todos los días, osea hacer ejercicio" y otro "hacer dieta, o disminuir el consumo de calorías".

INICIATIVAS ESTRATEGICAS: actividad, programa, proyecto o esfuerzo especial que debe desarrollar en la empresa teniendo disponibilidad de personal y recursos financieros para contribuir al logro de sus metas.

MAPA ESTRATÉGICO: es un gráfico que describe la estrategia de la empresa, donde se representa la relación causa efecto entre las perspectivas y entre los factores críticos.

MATRIZ CUADRO DE MANDO INTEGRAL: es una matriz resumen que permite visualizar las perspectivas, factores críticos de éxito, indicadores, inductores, e iniciativas estratégicas dentro de un mismo cuadro.

PERSPECTIVAS: son las áreas que la metodología del Cuadro de Mando Integral plantea para ver el desempeño estratégico de la organización, y que surgen del desglose de la visión.

5 PROPUESTA DE GUÍA PARA DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La presente guía se ha diseñado a partir de casos prácticos en empresas de los sectores de manufactura, comercio y servicio; dicha guía se desarrollará de forma práctica y sencilla para que las empresas puedan aplicarla, previamente leído el marco conceptual que en este documento se presenta.

5.1 GENERALIDADES.

5.1.1 Propósito.

Proporcionar a las personas interesadas una herramienta que les sirva para comprender, desarrollar y aplicar el Cuadro de Mando Integral.

5.1.2 A quién está dirigida ésta guía

Directores, Gerentes Generales, Gerentes financieros, Encargados de Desarrollo Organizacional, Encargados de Planificación y Control de Gestión; y en general a todas las áreas de la empresa interesadas en traducir sus estrategias en resultados concretos para aumentar el desempeño de la organización.

5.1.3 Conocimientos recomendados.

Para comprender ampliamente cómo desarrollar y aplicar el Cuadro de Mando Integral es recomendable que el lector haya leído el marco conceptual de esta metodología de gestión, así como también tenga conocimientos sobre:

- Sector al que pertenece su empresa.
- Negocio al que se dedica, o funciones del producto.
- Entorno más cercano a la empresa; como competencia, abastecedores de materias primas y materiales, distribuidores de productos y clientes a los que abastece.
- La estructura organizativa de la empresa y sus funciones.

El empresario puede ampliar sus conocimientos mediante el apoyo de instituciones gubernamentales, como por ejemplo INSAFORP(Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), o auxiliarse de los conocimientos de la Ingeniería Industrial, pues ésta rama de la ingeniería tiene como fin mejorar la productividad de cualquier empresa, además de optimizar con el mínimo esfuerzo, los recursos de la empresa, ya sean materiales, humanos o financieros.

5.1.4 Cómo obtener mejor provecho de ésta guía:

A continuación se presentan algunas recomendaciones para obtener mejor provecho de ésta guía:

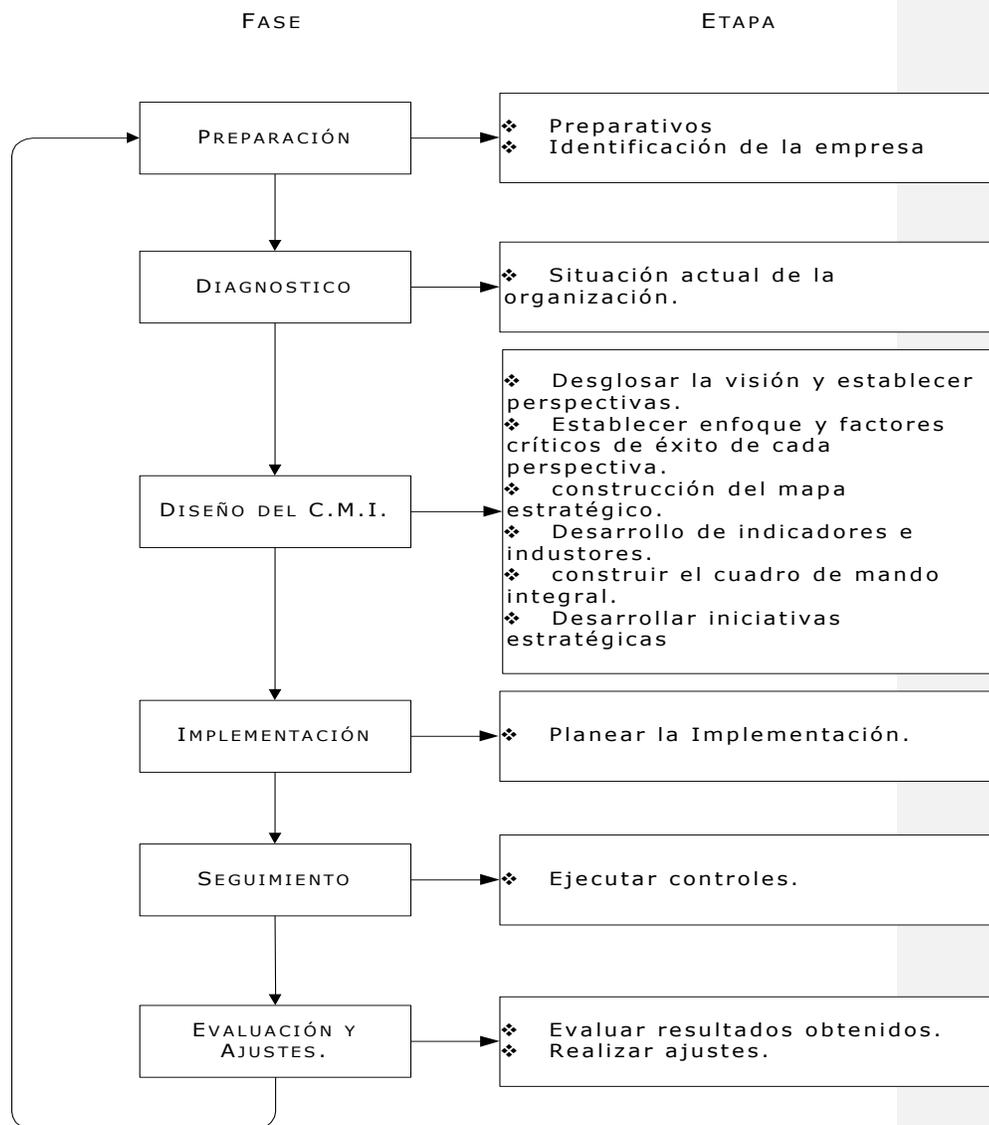
- ✓ Para poder aprovechar y asimilar los conocimientos e indicaciones detalladas en la guía se recomienda que una vez leída se revisen los casos desarrollados en el presente documento.
- ✓ Seguir el orden en el que está estructurada.
- ✓ En caso de dudas al encontrarse con términos no conocidos consultar el glosario o referirse a la literatura indicada en la bibliografía, o la indicada en los numerales precedentes.
- ✓ Durante el transcurso de la lectura, se sugiere que identifique situaciones propias de su empresa y las compare con el ejemplo indicado en cada etapa para irse familiarizando con el tema y las posibles soluciones.

5.2 DESARROLLO DE LA GUÍA.

Para asegurar la efectividad de la estrategia en su momento de llevarla a la práctica, y así llegar hasta la Visión, es necesario emplear una herramienta como el Cuadro de Mando Integral. Antes de comenzar la metodología del cuadro de mando integral, es necesario que la Alta Dirección este enterado sobre la metodología y que vea la necesidad de implementarlo e identificar los recursos vinculados en el desarrollo del cuadro de mando integral. La presente guía muestra detalladamente los pasos que se

tienen que seguir para diseñar e implementar el cuadro de mando integral para cualquier organización de una forma práctica y clara.

Figura No. 8-7 Fases y etapas de la guía para generar el Cuadro de Mando Integral



A continuación se detallan los pasos a seguir:

5.2.1 Fase I: Preparación.

5.2.1.1 Etapa I: Preparativo.

Objetivo:

Establecer las condiciones que permitan y faciliten el desarrollo de la metodología del cuadro de mando integral.

Propósito:

Buscar el apoyo necesario para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, y también estimular un ambiente favorable para el cambio; además de conformar los grupos de trabajo compuesto por miembros de la organización para definir responsabilidades junto con los encargados de desarrollar la metodología.

Resultados:

- ✓ Aprobación de los gerentes o encargados de la organización.
- ✓ Identificación de los recursos vinculados en el desarrollo del trabajo.
- ✓ Definición del equipo responsable del estudio.

Pasos:

1º. Preparar equipo de trabajo.

Para formar un equipo de trabajo compuesto por la Alta Dirección de la organización es necesario que asista el personal titular de cada área de la empresa como por ejemplo el Gerente o Director General, Directores de área; que luego ellos serían los multiplicadores hacia toda la organización de esta metodología.

2º. Nombrar el Coordinador.

Dentro del equipo se nombra a un coordinador quien deberá organizar todo el trabajo del equipo, estableciendo horarios de trabajo, temas de agenda, personas invitadas, entre otros. Dependiendo del tamaño y complejidad de la

organización se forman uno o más equipos de trabajo requiriendo nombrar a un sub-coordinador por grupo cuando sea necesario.

5.2.1.2 Etapa II: Identificación de la empresa.

Objetivo:

Recolectar información para conocer la situación actual de la empresa en estudio.

Propósito:

Conocer la misión, visión, metas y objetivos de la empresa actuales; además de conocer generalidades acerca del desempeño que ha tenido desde que surgió la empresa con respecto a la parte financiera, comercio, producción y recursos humanos.

Resultados:

- ✓ Conocimiento de la Misión, Visión, metas y objetivos activos en la empresa.
- ✓ Conocimiento de la situación actual en diferentes áreas organizacionales en la empresa.
- ✓ Recolectar información o datos sobre: Clientes, finanzas, procesos internos, historia de la empresa, ubicación, tamaño de la empresa, unidad de negocio a la que se dedica, planes a futuros, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas, capacidad para desarrollar nuevos productos ó mayor cantidad de productos actuales, cumplimiento de planes pasados, competencia.
- ✓ Conocer los cursos de acción tomados por la empresa.

Pasos:

1°. Revisar, reformular o establecer la Visión y Misión.

Revisar (sí es necesario sé reformula) o formular la Visión y Misión de la organización, para lo cual se hace uso del Formato 01: "Formulación de Visión y Misión " (ANEXO 1)

2°. Conocer la existencia de las metas y objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

3º. Conocer estructura organizativa, procesos actuales, generalidades de la empresa, planes a futuro, situación financiera, Innovación y su competencia.

Esta recolección de datos se realizará por medio de: entrevista, cuestionario, observación directa y bibliografía que se tenga en la organización.

5.2.2 Fase II: Diagnostico.

5.2.2.1 Etapa I: Situación actual de la ~~ORGANIZACIÓN~~ Empresa.

Objetivo:

Determinar la problemática de la organización.

Propósito:

Conocer, analizar y diagnosticar la situación actual de la organización, para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Resultados:

- ✓ Conocer la existencia y tipo de mecanismos mediante los cuales la organización determina el nivel de satisfacción de sus clientes y la rotación de los mismos.
- ✓ Conocer su situación financiera.
- ✓ Conocer la situación de sus procesos internos.
- ✓ Conocer la existencia y la forma en que la organización mide la motivación del recurso humano, y la efectividad de sus sistemas de información.

Pasos:

1º. Recolectar información para determinar la Situación Actual.

Para recolectar información y hacer un autodiagnóstico de la organización se puede realizar por medio de entrevistas a los encargados de las diferentes áreas de la organización ya sea en forma grupal o individual y completar un cuestionario enfocado en las cuatro áreas funcionales de una empresa: Marketing, Producción, Recursos Humanos y Finanzas (Ver Anexo 2) Este cuestionario puede ser modificados de acuerdo

a la naturaleza de cada empresa. Como ejemplo se tomara el caso de la empresa de manufactura DOÑA CAKE.

Figura No 9 8 Ejemplo de cuestionario para establecer la situación actual de la organización.

- | |
|---|
| <p>1. ¿Tienen estrategias de inversión? Si es si: ¿Cuáles son? y ¿Se está alcanzando el objetivo de la estrategia?</p> <p><i>"No tenemos estrategias de inversión, pero estamos pensando en introducirnos en nuevos mercados por lo cual tendremos que invertir en dichos mercados"</i></p> <p>2. ¿Han logrado algún crecimiento económico en la empresa? Si es sí: ¿el crecimiento alcanzado fue el proyectado?</p> <p><i>"No hubo crecimiento económico".</i></p> |
|---|

2°. Realizar el análisis de la organización.

Para realizar el análisis de la situación actual de la organización se puede hacer por medio de diferentes técnicas como por ejemplo: Cinco fuerzas¹⁰, diagrama de "espina de pescado"¹¹, El Principio De Pareto¹², El Análisis Foda¹³, entre otras. En el desarrollo de los casos prácticos de éste estudio se ha empleado el análisis FODA; ya que permite realizar el análisis interno y externo de la organización además permite generar estrategias para solventar los diferentes problemas que la empresa presente.

A partir del cuestionario, y de la experiencia y conocimiento de cada integrante del equipo de trabajo, identificar y enlistar las fortalezas(algo en lo cual la empresa es competente o bien es una característica que le proporciona mayor competitividad), posteriormente enlistar las debilidades(carencia de la empresa o algún bajo desempeño en comparación con otras o una condición que la coloca en desventaja), luego enlistar las oportunidades de la empresa que son los factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten que pueden

¹⁰ Consultar "Estrategia Competitiva", Michael Porter.

¹¹ Consultar "Calidad Total y Productividad", Humberto Gutiérrez Pulido.

¹² Idem 10.

¹³ Consultar dirección de internet: www.elprisma.com y marco teórico en el Diagnóstico de éste mismo estudio.

aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y por último enlistar las amenazas las cuales se refieren a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Cada uno de estos elementos se discute entre el grupo para priorizarlas sobre la base del impacto en la organización. Para ello se completa el formato 02: "Análisis FODA". A manera de ejemplo, se ha identificado una oportunidad de las preguntas ejemplificadas en el paso 3.

Figura No 10 9 Ejemplo de análisis FODA para empresa panificadora DOÑA CAKE.

ANÁLISIS F.O.D.A				
FORMATO N.02				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
3°. P lantear los Proble mas.			✓ Se tiene la posibilidad de entrar en otros mercados: Chalatenango y Estados Unidos de América.	

Identificar, a partir del cuestionario, los síntomas de posibles problemas que presenta la empresa, y luego, a partir del análisis FODA, identificar dentro de las debilidades y amenazas las posibles causas de esos síntomas. Después, se determinan los efectos que estas tienen en la organización. Finalmente se priorizan los efectos y en base a ello se ordena el cuadro "Síntoma-Causa-Efecto" (Formato 03).

Se entiende por síntoma, las señales que se perciben de un problema. Las causas son situaciones que generan los síntomas y los efectos, son los resultados negativos generados por las causas identificadas, los cuales son regularmente a largo plazo. Por ejemplo de la empresa de manufactura, primero se identificó de los estados de resultados un decremento en el valor de las acciones, lo que se originó de un mal manejo administrativo, lo que a largo plazo ha venido a repercutir en pérdidas. Además, una causa puede generar uno o más síntomas, y un síntoma puede ser manifestación de una o más causas. Asimismo, una causa puede implicar uno o más efectos y viceversa, todo depende de la magnitud de la causa y el impacto del efecto. Después de haber generado el cuadro Síntoma –

Causa – Efecto se realiza un análisis para determinar los problemas externos e internos de la empresa.

Como ejemplo, se detallan algunas síntomas-causas-efectos de la Panadería DOÑA CAKE:

Figura No. ~~11-10~~ ~~e~~ Ejemplo de análisis síntoma causa efecto para panificadora DOÑA CAKE.

4°.

Formular
estrategias.

Nombre de Empresa: PANIFICADORA UNICA		Fecha de Elab.: 01/09/02
		Página 1 de 3
CUADRO SINTOMA - CAUSA - EFECTO		
FORMATO No. 03		
SINTOMA	CAUSA	EFECTO
Decremento en el valor de las acciones.	Mal manejo de administración, robos de mercadería.	Reporte de Perdidas en los estados de resultados.
Estancamiento de las ventas.	Los esfuerzos de mercadeo no son suficientes y se dejan	Margen de utilidad disminuye
Incertidumbre en la toma de decisiones con respecto a querer mantener algún segmento de mercado o clientes.	vacíos en cuanto a: propaganda, publicidad y seguimiento de la satisfacción del cliente.	Perdida de mercado.
		No se atienden las verdaderas necesidades de los clientes, por lo que quedan insatisfechos.

dar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al formato 04 "Matriz DOFA" y generar las estrategias según cada cuadrante. Para el cuadrante 1 se formulan las estrategias a partir de la combinación de fortalezas y debilidades; el cuadrante 2 combina fortalezas y oportunidades; el cuadrante 4 combina amenazas con oportunidades, y para el cuadrante 3 no se generan estrategias pues allí se combinan amenazas y debilidades, las cuales se neutralizan en los otros cuadrantes. Además, para cada cuadrante, las estrategias se priorizan y enlistan de mayor a menor impacto en la empresa. Estas estrategias servirán para identificar y establecer los enfoques y factores críticos —para cada perspectiva. A continuación se presenta un ejemplo de cómo se formuló una estrategia para la Panadería DOÑA CAKE a partir de una oportunidad y una fortaleza.

Figura No. 12 ~~11~~ eEjemplo de matriz D.O.F.A. panificadora Doña Cake.

Nombre de la Empresa : PANIFICADORA UNICA		Fecha de elab.:01/09/02	
Página 1 de 1			
MATRIZ D.O.F.A.			
Formato No. 04			
		Debilidades	Oportunidades
			✓ Se tiene en mente abrir una nueva línea de productos para ventas de ruteo, a un precio menor en el mercado.
F		Cuadrante 1: F - D	Cuadrante 2: F - O
o	✓ Se tiene una cartera de clientes documentada con la cual la empresa se contacta con sus clientes.		Informar a los clientes de los nuevos productos, así como del valor agregado que se le ha dado.
r			
t			
a			
i			
e			
z			
a			
s			
A		Cuadrante 3: A - D	Cuadrante 4: A - O
m			
e			
n			
a			
a			
z			
a			
s			

rar con las formuladas en el desarrollo de la metodología del C.M.I. para complementarse con las actuales, con el fin de identificar vacíos antes de construir un C.M.I.

5.2.3 Fase III: Diseño del cuadro de mando integral.

5.2.3.1 Etapa I: Desglosar la visión y establecer perspectivas.

Objetivo

Seleccionar las perspectivas más adecuadas para la organización para el desarrollo del C.M.I.

Propósito

Desglosar la visión en las perspectivas más adecuadas para la organización.

Resultado

- ✓ Perspectivas sobre las cuales se desarrollará el C.M.I. para cada organización en estudio.

PASOS

1°. Desglosar la Visión en Perspectivas.

Fragmentar la visión en partes esenciales y enlistarlas en el formato 05: "Desglose de Visión".

Para desglosar la visión en las perspectivas se deben de tomar los siguientes criterios:

- El nombre y número de las perspectivas se determina acorde con la naturaleza de la empresa y su visión.
- Cuando se abra una perspectiva esta debe de crearse sobre la base de la visión (Carácter estratégico) e involucrar todas las áreas de la empresa y tener relación con las perspectivas que se van a crear o las que han sido creadas.

Las perspectivas comúnmente utilizadas en las empresas son: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje (pues son las que abarcan las cuatro áreas funcionales de la empresa); y en caso de que la visión no tenga relación con ninguna de éstas se puede crear otras perspectivas, como por ejemplo: seguridad ocupacional, investigación y desarrollo, desarrollo espiritual; las entidades de gobierno que buscan el *bienestar social*, que pueden tener una perspectiva que se llame sociedad, entre otras. A continuación se muestra cómo se desglosó la visión de Panificadora Doña Cake:

Figura No. 13 ~~12~~ eEjemplo de desglose de visión panificadora Doña Cake.

VISIÓN: "Ser una empresa alimenticia competitiva en el ramo de la Panadería que brinde calidad y buen servicio a nivel nacional".

Nombre de la Empresa: PANADERÍA UNICA Fecha de elab.: 01/09/02

Página 1 de 1

DESGLOSE DE VISIÓN
Formato No. 05

DESGLOSE	PERSPECTIVAS				
	FINAN.	CLIEN.	PROC. INT.	APREN.	OTRAS
"...empresa alimenticia competitiva..."	X	X	X	X	
"...que brinde calidad y buen servicio..."		X	X	X	

Para establecer una nueva perspectiva, ésta debe pertenecer a la Visión de la empresa, revestir impacto en la misma y tener clara relación con las demás perspectivas.

2º. Aprobación del CMI por la alta gerencia de la organización

5.2.3.2 Etapa II: Establecer enfoque y factores críticos de éxito de cada perspectiva.

Objetivo

Establecer los enfoques y los factores críticos de éxito para la organización.

Propósito

Identificar los enfoques y los factores críticos de éxito que servirán para construir los indicadores.

Resultado

- ✓ Enfoques por perspectivas.
- ✓ Factores críticos de éxito.

Pasos

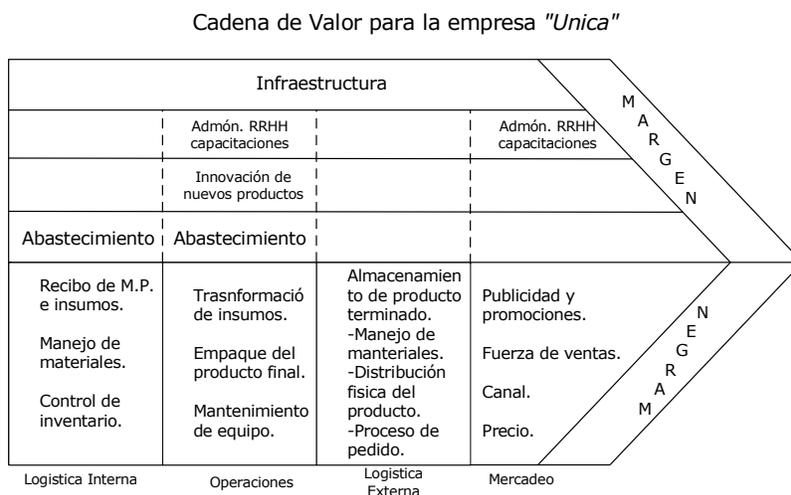
1º. Establecer Enfoque y Factores Críticos de Éxito de cada Perspectiva.¹⁴

¹⁴ Los enfoques con los que se han establecido en el presente trabajo han sido tomados del libro "Como Utilizar El Cuadro de Mando Integral" de Kaplan y Norton. Sin embargo, ésta no es una estructura rígida y se pueden adicionar otros enfoques de acuerdo a la naturaleza y situación de cada empresa.

Los enfoques son los propósitos específicos a donde la empresa quiere llegar al cumplir su visión; el enfoque se adopta a partir de las perspectivas; es también conocido como Tema Estratégico. Cada enfoque debe plantearse de acuerdo a las estrategias generadas en la matriz DOFA y a la visión de la empresa. Para cada perspectiva, y cada enfoque, establecer uno o más factores críticos de éxito. Estos factores son logros que tienen que realizarse para garantizar el logro de la visión.

Para establecer los procesos claves de la perspectiva de Procesos Internos puede hacerse basándose en la Cadena de Valor de cada empresa. (Ver anexo 3 para un detalle de cómo definir la cadena de valor de una empresa). Finalmente, Completar el formato 06: "Enfoques y Factores críticos por Perspectiva". La cadena de Valor es una herramienta básica para identificar las áreas de Apoyo y las áreas primarias. Las áreas de apoyo son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, RRHH, varias funciones de toda empresa; las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador, así como transferencia posterior a la venta. A continuación se presenta, como ejemplo, la cadena de valor de la Panificadora Doña Cake.

Figura No. 14 13 eEjemplo de la cadena de valor para panificadora Doña Cake.



Como un ejemplo se presenta a continuación cómo se establecieron el enfoque y los factores críticos de éxito para la Panificadora Doña Cake.

Figura No **15.14** *eEjemplo de enfoque y factores críticos de las perspectivas en panificadora Doña Cake.*

Para establecer los factores críticos de éxito de la perspectiva de procesos	Nombre de la Empresa: PANIFICADORA UNICA		Fecha de elab.: 01/09/02
			Página 1 de 1
	ENFOQUES Y FACTORES CRITICOS POR PERSPECTIVAS		
	Formato No. 06		
	PERSPECTIVA	ENFOQUE	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
P r o c e s o s	Efectividad en procesos operativos.	➤ Mejorar la calidad de los productos. ➤ Desarrollar nuevos productos. ➤ Mejorar procesos de cobros. ➤ Mejorar procesos de distribución. ➤ Mejorar la efectividad de los procesos de producción.	

os internos se identificaron los procesos claves por medio de la cadena de valor de la panificadora Doña Cake, por ejemplo de la actividad primaria de operaciones en la cadena de valor de Doña cake, se identificó que era necesario mejorar la calidad de los productos así como también mejorar la efectividad de los procesos de producción; de la actividad primaria de logística externa se identificó mejorar el procesos de distribución y de la actividad de apoyo infraestructura se identificó el factor crítico de mejorar los procesos de cobro, y de la actividad de apoyo de innovación de nuevos productos surge desarrollar nuevos productos.

2º. **Aprobación de la etapa por la alta gerencia de la organización**

5.2.3.3 **Etapa III: Construcción de mapa estratégico.**

Objetivo

Dibujar un mapa cuyos elementos sean los factores críticos de éxito.

Propósito

Establecer las relaciones causa y efecto entre los factores críticos de éxito.

Resultado

- ✓ Mapa Estratégico.

Pasos**1°. Ordenar gráficamente las perspectivas y los factores críticos de éxito.**

Después de haber clasificado los factores críticos de éxito en las perspectivas se ordenan en un mapa estratégico. Ver formato e instructivo 07: "Mapa Estratégico", para construir la estructura de este.

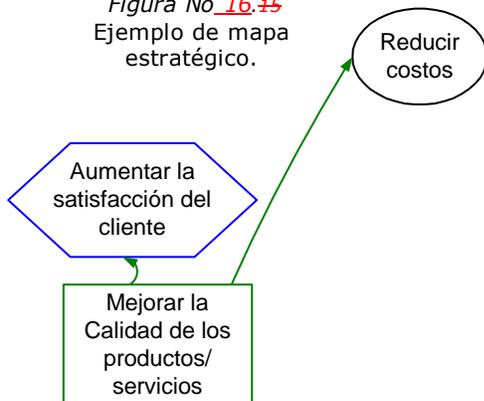
El orden se hace de manera vertical con respecto a las perspectivas y estas se colocan según la relación causa – efecto que tenga con las otras perspectivas, se clasifican en orden de prioridad colocando la perspectiva más importante para la empresa en la parte superior del mapa estratégico.

Para las organizaciones con fines de lucro el objetivo primordial es el éxito financiero por lo que la perspectiva financiera aparece en la parte superior del mapa; pero si la organización es no lucrativa o gubernamental estas tienen otros objetivos y se debe modificar la estructura del formato 07 colocando la perspectiva de interés en la parte superior como representación de su objetivo de mas alto nivel, y los demás objetivos del Cuadro de Mando Integral se pueden orientar entonces hacia este objetivo principal respetando la relación causa-efecto que pudiera surgir entre cada perspectiva.

2°. Establecer las relaciones de causa y efecto entre factores críticos.

Luego, se establecen las relaciones de causa y efecto entre los factores críticos, lo cual se desarrolla desde abajo hacia arriba mediante flechas (de color predeterminado) que indican la relación.

Figura No ~~16.45~~
Ejemplo de mapa
estratégico.



La relación que tendrá un factor crítico de éxito hacia otro se representa por medio de un vector que inicia en el factor crítico que es causa de otro en donde termina el vector.

Para ejemplificar este caso se ha tomado una parte del mapa estratégico de la empresa Doña Cake (ver figura No.16) donde se muestra la relación que hay entre mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa y el efecto

de aumentar la satisfacción del cliente; Además el hecho de mejorar la calidad de los productos conlleva a reducir costos bajo el supuesto que minimizaran los costos de calidad.

Este ejemplo también muestra como un factor puede tener relación con otros factores de diferentes perspectivas. (ver mapa estratégico de Panificadora Doña Cake, página [92](#))

3°. Aprobación de la etapa por la alta gerencia de la organización

5.2.3.4 Etapa IV: Desarrollo de indicadores e inductores.

Objetivo

Desarrollar los indicadores e inductores.

Propósito

Definir los elementos necesarios para describir los indicadores e inductores.

Resultados

- ✓ Listado de Indicadores por perspectiva para la organización.
- ✓ Listado de inductores por cada indicador.

Pasos

1°. Determinar Indicadores e Inductores.

Completar el formato 08: "Desarrollo de indicadores e inductores" trasladando la perspectiva con sus respectivos factores críticos de éxito y para cada factor crítico definir Indicador (medida del desempeño de la organización; mide si se esta logrando llegar a la meta del factor critico de éxito) y un Inductor (medida que permite saber en que grado se están cumpliendo las actividades que contribuyen a alcanzar la meta propuesta del indicador). Los nombres que se le colocan son de acuerdo a lo que se trata de monitorear, así como a lo que se dedica la empresa.

Figura No. 1746 eEjemplo de desarrollo de indicadores e inductores de Panificadora Doña Cake.

Pa ra es ta bl ec er un in dic ad or za s de be to m ar en cu en	Nombre de la Empresa: PANIFICADORA UNICA		Fecha de elab.: 01/09/02	
	Página 1 de1			
	DESARROLLO DE INDICADORES E INDUCTORES			
	Formato No. 08			
	PERSPECTIVA	FACTORES CRITICOS DE EXITO	INDICADOR	INDUCTOR
	F i n a n z a s	➤ Aumentar la rentabilidad	➤ Rentabilidad.	
C l i e n t e s	➤ Aumentar la lealtad del cliente.	➤ Retención del cliente.	➤ Clientes frecuentes.	

ta que se puede elegir un indicador o inductor ya creado en una perspectiva anterior; además, las variables que se definen para él deben ser relevantes y que puedan ser supervisadas ya que los indicadores son medios, instrumentos o

mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los factores críticos propuestos.

Una vez identificado el indicador para un determinado factor crítico de éxito, se debe identificar el correspondiente inductor, el cual mide lo que debe "hacerse bien" para alcanzar el nivel requerido del indicador y así alcanzar los factores críticos de éxito, por ejemplo, en el caso de la panificadora, se ha identificado como factor crítico el aumentar la lealtad del cliente, y ante ello se ha identificado que una medida de la lealtad del cliente es su Retención. Para identificar el inductor se debe tener en mente ¿cómo voy a retener los clientes y lograr su lealtad? y como respuesta a ésta pregunta se ha identificado a "Clientes Frecuentes" ya que se ha visualizado que tener clientes frecuentes es la forma mediante la cual la empresa debe direccionar sus esfuerzos para lograr retener los clientes y ganarse su lealtad.

Otro ejemplo es el que se presenta para la perspectiva financiera, en la cual el Factor crítico de éxito es aumentar la Rentabilidad. Para éste factor se ha identificado como una medida de evaluación la rentabilidad sobre los activos(ROA). En el caso de la perspectiva financiera, se puede dar el caso especial de un factor crítico con un indicador pero sin inductor. Esto es posible cuando alguna de las otras perspectivas incluye algún inductor o indicador que refleje lo que se debe hacer bien para alcanzar el factor crítico, para el caso de la Panificadora existen inductores e indicadores que reflejan claramente cómo aumentar la rentabilidad, como por ejemplo en la perspectiva de clientes, el aumento en clientes o la incursión en nuevos mercados, todo esto se refleja en la perspectiva financiera.

2º. Elaborar una Ficha de Identificación para cada Indicador e Inductor.

Completar el formato 09: "Ficha de Identificación – Indicador-inductor". Una vez enlistados los indicadores e inductores es necesario detallar cada uno de éstos elementos, para lo cual se ha diseñado una Ficha de Identificación donde se registran los datos necesarios para poder trabajar con éstos, los cuales se explican a continuación:

- **Fórmula:** Es la expresión matemática que relaciona las variables que componen el indicador o inductor, de donde se abastecerá de datos para

reflejar un resultado. Puede darse el caso de que el indicador puede estar compuesto de tan solo una variable, como sucede con la satisfacción del cliente, donde su variable es únicamente el nivel de satisfacción del cliente.

- Línea base: es el estado actual que refleja un indicador en particular.
- Meta: es el estado al que se espera llegue el indicador en el mediano plazo, y que al llegar a ese estado se espera lograr el factor crítico de éxito.
- Unidad: es la unidad de medida mediante la cual se representa el resultado de la formula; este puede ser un número, un porcentaje o unidades monetarias.
- Tendencia: aquí se especifica la manera de cómo se espera que se den los resultados ya sea de forma ascendente o descendente.
- Fuente de información: es la fuente de donde se toman los datos para alimentar las variables de la formula.
- Encargado : es el puesto que esta encargado de recolectar los datos para alimentar las variables de la formula.
- Encargado de monitoreo: es el puesto que es responsable de analizar el rumbo que lleva el indicador o inductor, por lo es el encargado de pedir cuentas al responsable de las iniciativas estratégicas sobre el rumbo actual de los indicadores o inductores en caso de desvío con respecto a meta establecida.
- Parámetros: estos son los valores fronteras que indican el estado en el que está cada indicador o inductor en un periodo determinado, este periodo se establece de acuerdo a la facilidad de monitoreo pudiendo ser semanal, quincenal, mensual, etc. Los límites para subir o bajar de rango son tres parámetros que son las transiciones de cuatro posibles estados que se representan con cuatro colores, azul que es sobre pasar la meta, verde que representa el llegar a la meta, amarillo que es precaución y rojo que estamos lejos de llegar a la meta. El parámetro medio que es el valor frontera entre la transición del color amarillo con el color verde, establece la meta del periodo de monitoreo y se ha establecido prorrateando la meta anual sobre la base del numero de periodo de monitoreo. Por ejemplo para la panificadora Doña Cake un indicador es cantidad de clientes nuevos dentro de la perspectiva clientes, siendo su

línea base de 5, su meta de largo plazo de 10 clientes nuevos, la tendencia esperada es ascendente por que se espera el aumento de ellos, su periodo de monitoreo es trimestral por lo que sus parámetros se establecieron así:

Azul ≤ 3 < verde ≤ 2 < amarillo ≤ 1 < rojo

- Tipo: es el periodo establecido para monitorear el indicador o el inductor, este puede ser semanal, mensual, quincenal, trimestral, etc.

Para observar un ejemplo detallado ver el cuadro No. 10 Pág. 88.

3º. Aprobación de la etapa por la alta gerencia de la organización

5.2.3.5 Etapa V: Construir el cuadro de mando integral (C.M.I.)

Objetivo

Establecer el Cuadro de Mando Integral para la organización.

Propósito

Definir dentro del C.M.I. para cada indicador la situación de partida y la meta, además establecer las iniciativas.

Resultado

- ✓ Cuadro de Mando Integral al nivel de alta gerencia.

Pasos

- 1º. Construir el Cuadro de Mando Integral Inicial.

Completar el formato 10: "Cuadro de Mando Integral" con la información de las perspectivas, factores críticos de éxito, indicadores e inductores (nombre, la meta y el estado real de cada indicador) y se definen las iniciativas estratégicas

- 2º. Establecer las iniciativas estratégicas.

- 3º. Aprobación del CMI por la alta gerencia de la organización.

A continuación se muestra un ejemplo:

Figura No. 18 11 eEjemplo del cuadro de mando integra de la Panificadora Doña Cake.

P

Perspectiva	FCE	Indicador (KPI)	Meta	Real	Inductor (driver)	Meta	Real	Iniciativa Estrategica.
CLIENTES	aumentar lealtad del cliente	retencion del cliente	15	15	clientes frecuentes	50	40	programa de lealtad y satisfaccion del clientes.
	aumentar la satisfaccion del cliente.	reduccion de quejas.	0	5	nivel satisfaccion de	8,5	7	
	captar nuevos clientes.	nuevos clientes en general.	10	5	numero de campañas de promocion para clientes en general.	2	0	programa de promocion y publicidad.
	ingresar a nuevos mercados.	nuevos clientes de los nuevos mercados.	50	30	numero de campañas de promocion para clientes en general.	2	0	

ara
observar
un
ejemplo
detallad
o ver el
cuadro
No 15a
Pág. 99.

5.2.3.6 E

tapa VI: Desarrollar iniciativas estratégicas.

Objetivo

Establecer los cursos de acción que ayudaran a conseguir los objetivos estratégicos.

Propósito

Definir dentro del C.M.I. para cada factor critico de éxito, indicador e inductor las iniciativas estratégicas.

Resultado

- ✓ Nombre del plan, proyecto o programa de la iniciativa estratégica.
- ✓ Objetivos de la iniciativa estratégica.
- ✓ Establecimiento de las acciones a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos.

Pasos

- 1º. Establecer el nombre de las iniciativas estratégicas.
- 2º. Determinar los objetivos general y específicos por cada iniciativa.
- 3º. Identificar los indicadores e inductores a los que da apoyo la iniciativa.
- 4º. Listar y ordenar las acciones que se llevaran a cabo para el cumplimiento de la iniciativa.
- 5º. Completar el formato 11: "Ficha de Identificación – Iniciativa estratégica".

Figura No. ~~1917~~ eEjemplo del desarrollo de las iniciativas estratégicas de la panificadora Doña Cake.

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de reducción de gastos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos para ayudar financieramente a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos en los centros de costos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ideas efectivas de reducción de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar centros de gastos elevados. ➤ Realizar un concurso de ideas. ➤ Evaluar las ideas. ➤ Implementar ideas.

Para observar un ejemplo detallado ver el cuadro No 16 Pág. [101](#).

5.2.3.7 Etapa VII: Mecanización del cuadro de mando integral. ⁺⁵

Objetivo:

Utilizar un soporte de software que se fundamente en el Cuadro de Mando Integral.

Propósito:

Facilitar el monitoreo de los indicadores e inductores del Cuadro de Mando Integral.

Resultados:

- ✓ Sistema de monitoreo del desempeño de la organización.

Pasos:

- 1º. Introducir los datos del Cuadro de Mando Integral al soporte de software.
- 2º. Procesar los datos haciendo correr el software.
- 3º. Verificar el desempeño de la organización.

~~Para poder desarrollar esta etapa se debe contar con un software especializado en el cuadro de mando integral, para el caso del presente estudio, se consultó la dirección de Internet www.tablero-decomando.com/alerta de donde se descargó un software preliminar.~~

5.3 LINEAMIENTOS PARA UTILIZAR EL SOFTWARE DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para utilizar un software especializado en el cuadro de mando integral, existe la siguiente dirección de Internet www.tablero-decomando.com/alerta de donde se descargó la versión Beta, la cual es básica para el monitoreo del cuadro de mando integral; en esta misma dirección existen otros software de versiones mas avanzadas.

Este Software le ayudará a construir e implementar un Tablero de Comando, además de facilitar al usuario la forma de monitorear los indicadores. En primer lugar se tendrá que construir los elementos que conformarán el Tablero de Comando; luego de construir los elementos podrá ingresar los datos, estos se ingresan manualmente, posteriormente podrá procesarlos para visualizar el sistema de alertas, gráficos e informes. El programa tiene un tamaño 1.8 MB, y para el buen funcionamiento del Software es necesario tener instalado en la computadora lo siguiente:

1) Tener Instalado el Office 2000 ® con las siguientes Librerías y ubicación:

Microsoft Windows Common Controls 6.0 (SP4)

"C:\WINDOWS\SYSTEM\MSCOMCTL.OCX"

Microsoft ActiveX Data Objects 2.1 Library

"C:\ARCHIVOS DE PROGRAMA\ARCHIVOS COMUNES\SYSTEM\ADO\msado15.dll"

Microsoft Outlook 9.0 Object Library

"C:\ARCHIVOS DE PROGRAMA\MICROSOFT OFFICE\OFFICE\msoutl9.olb"

Microsoft ADO Ext. 2.1 for DDL and Security

"C:\ARCHIVOS DE PROGRAMA\ARCHIVOS COMUNES\SYSTEM\ADO\MSADOX.DLL"

Microsoft Jet and Replication Objects 2.1 Library

"C:\ARCHIVOS DE PROGRAMA\ARCHIVOS COMUNES\SYSTEM\ADO\MSJRO.DLL"

2) Resolución de 800x600 Pixeles ó Superior.

3) Memoria RAM mínima 32 MB.

Este programa está limitado a un sólo Usuario por defecto o Administrador que es el siguiente:

Nombre de Usuario: ADMINISTRADOR

Password : ADMINISTRADOR

Esto le permitirá acceder a Tablero de Comando por primera vez, puede ser modificado de la siguiente manera ir al menú principal a tablero de comando en el menú principal, elegir construir elementos del tablero seleccionar usuario, hacer clic a *administrador* que es el usuario por defecto luego elegir MODIFICAR y en ese menú digitar el nuevo nombre del usuario y asignar la persona responsable, para ver detalles tome como ejemplo la figura No 18; además esta versión del programa está limitada a un sólo tema estratégico y por cada tema estratégico, se podrá crear hasta 4 perspectivas; para cada perspectiva podrá crear uno o más objetivos estratégicos; por cada objetivo estratégico se podrá construir uno o más indicadores; para cada indicador se podrá crear uno o mas Inductores y por cada inductor se podrá crear una o mas iniciativas estratégicas.

Figura No.20.18 Ejemplo de cuadro de dialogo donde se puede cambiar el

Modificar Usuario

Nombre de Usuario: ADMINISTRADOR

Password: ***** Confirmación de Password: *****

Nivel de Acceso: ADMINISTRADOR

Nombre y Apellido:

Cargo:

Teléfono: E-Mail:

Notas:

Aceptar Cancelar ?

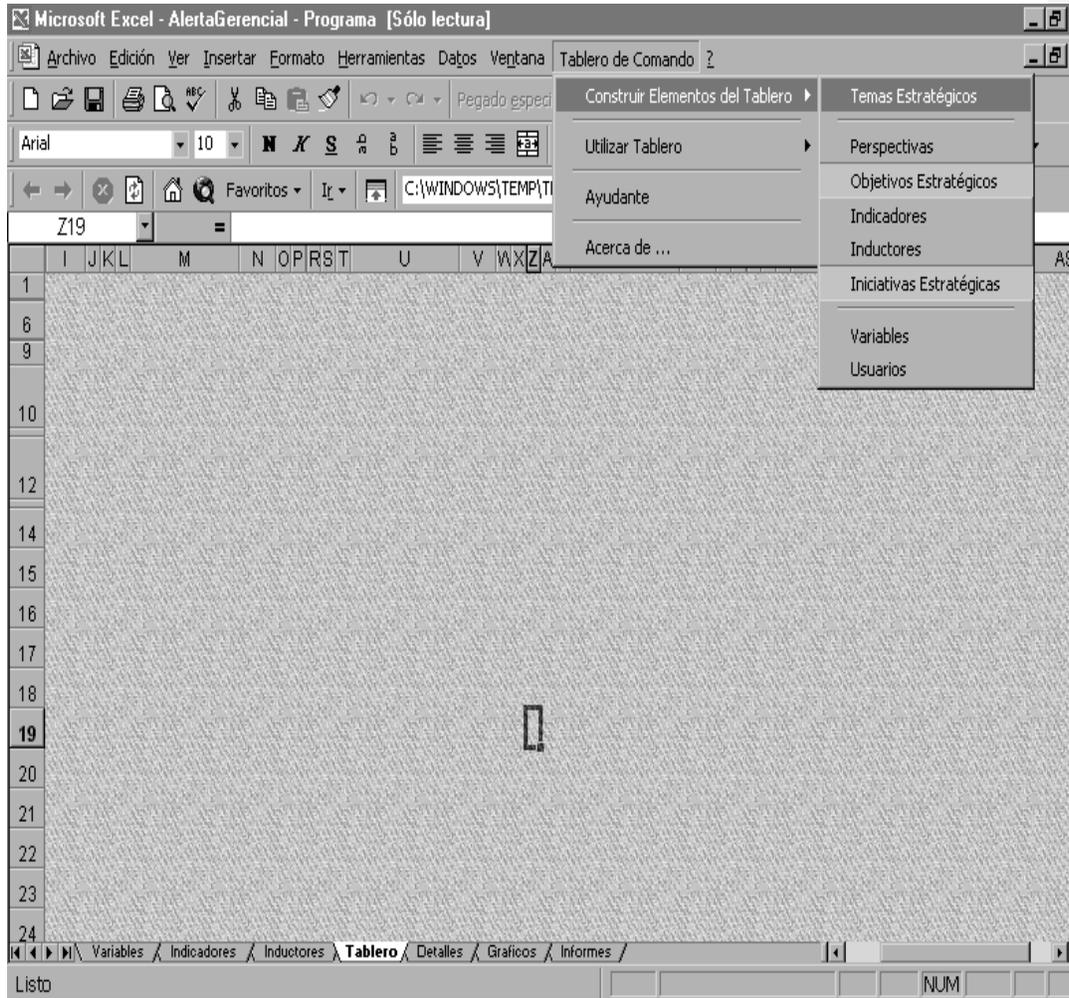
COMO CREAR EL TABLERO

PASO 1: CREAR EL TEMA ESTRATEGICO

Ingresa al Menú **TABLERO DE COMANDO** (arriba en la barra de menú)

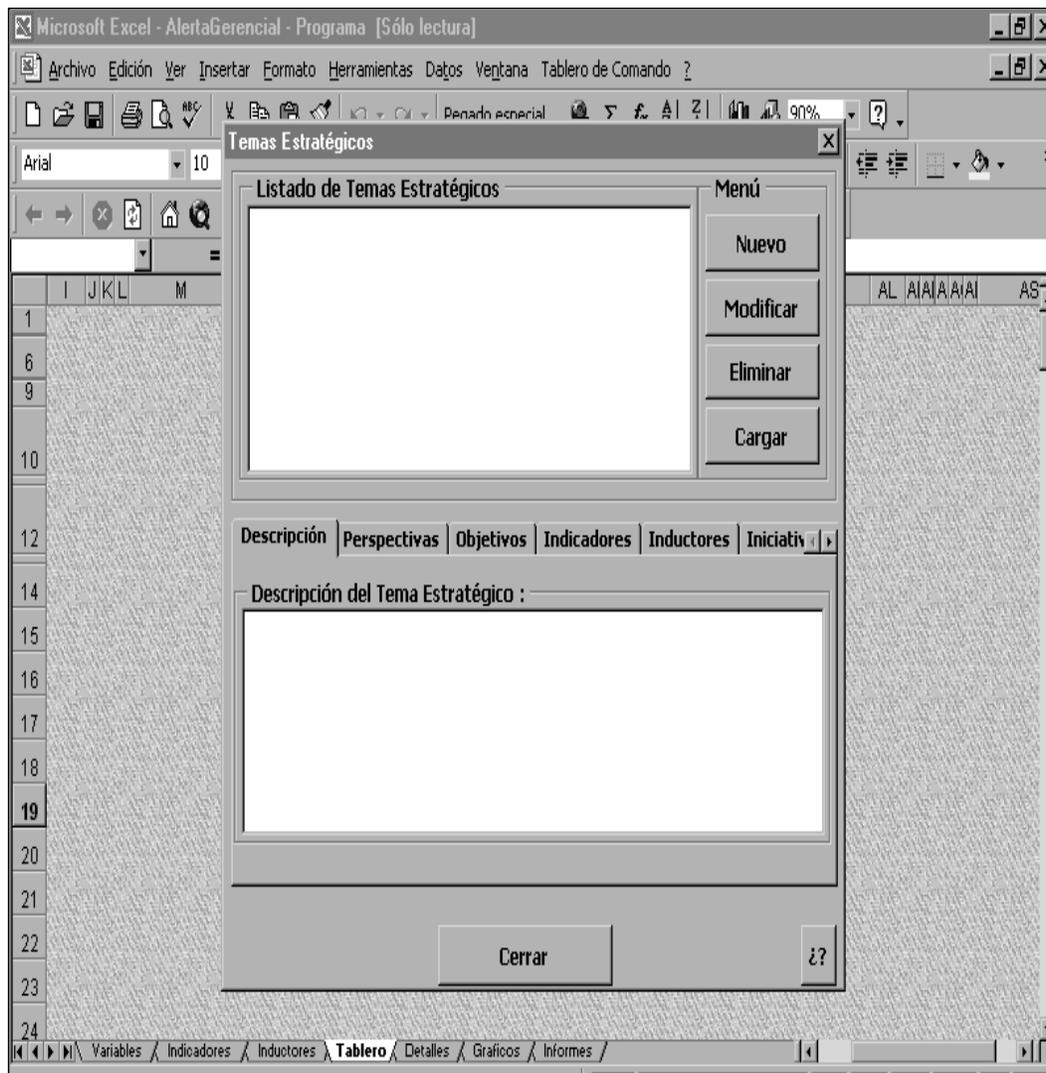
Seleccione la opción **CONSTRUIR ELEMENTOS DEL TABLERO** por lo que aparecerá un cuadro de dialogo como el siguiente:

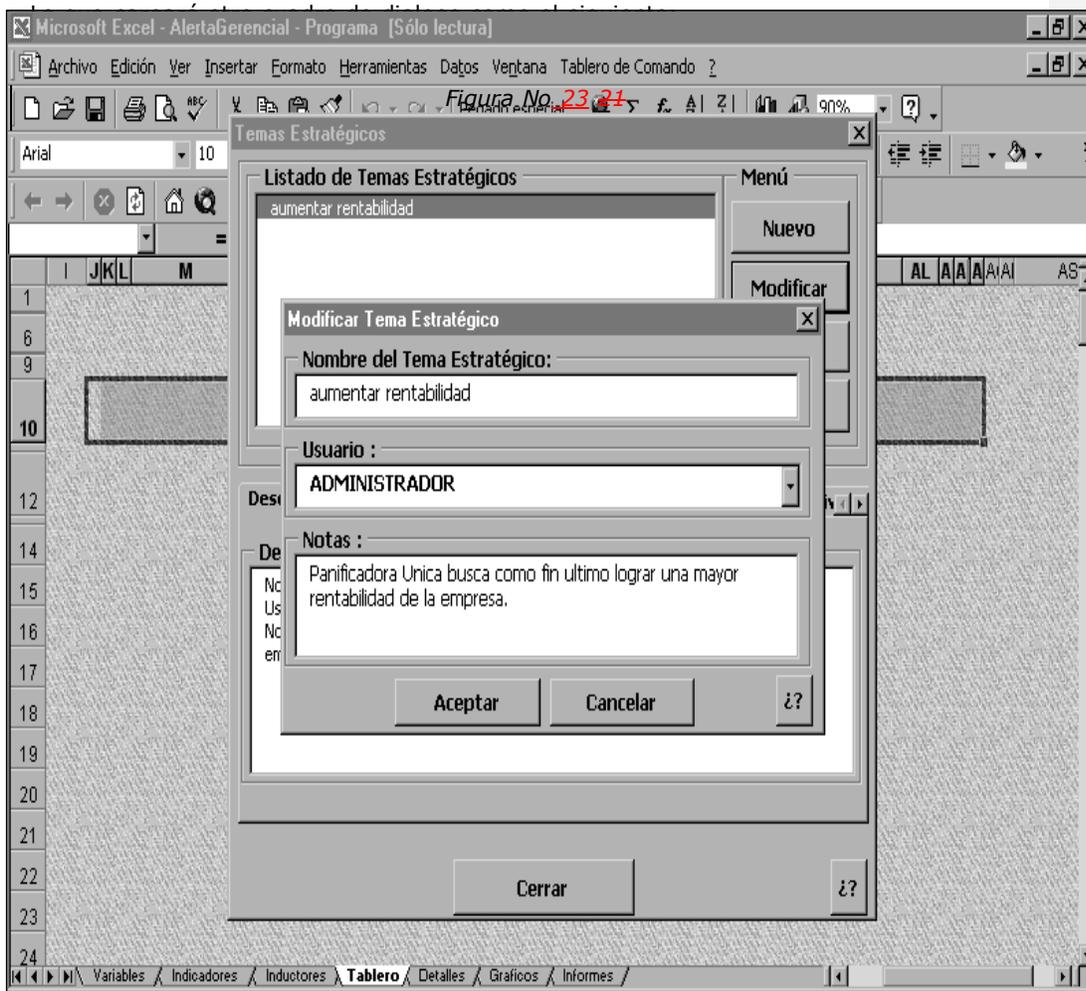
Figura No 21 49 *€*Cuadro de dialogo inicial para introducir la estructura del Cuadro de Mando Integral



Haga *clik* en "Temas Estratégicos" y posteriormente aparecerá el siguiente cuadro de dialogo en el cual tendrá que hacer *clik* en el botón nuevo

Figura No 22 ~~20~~



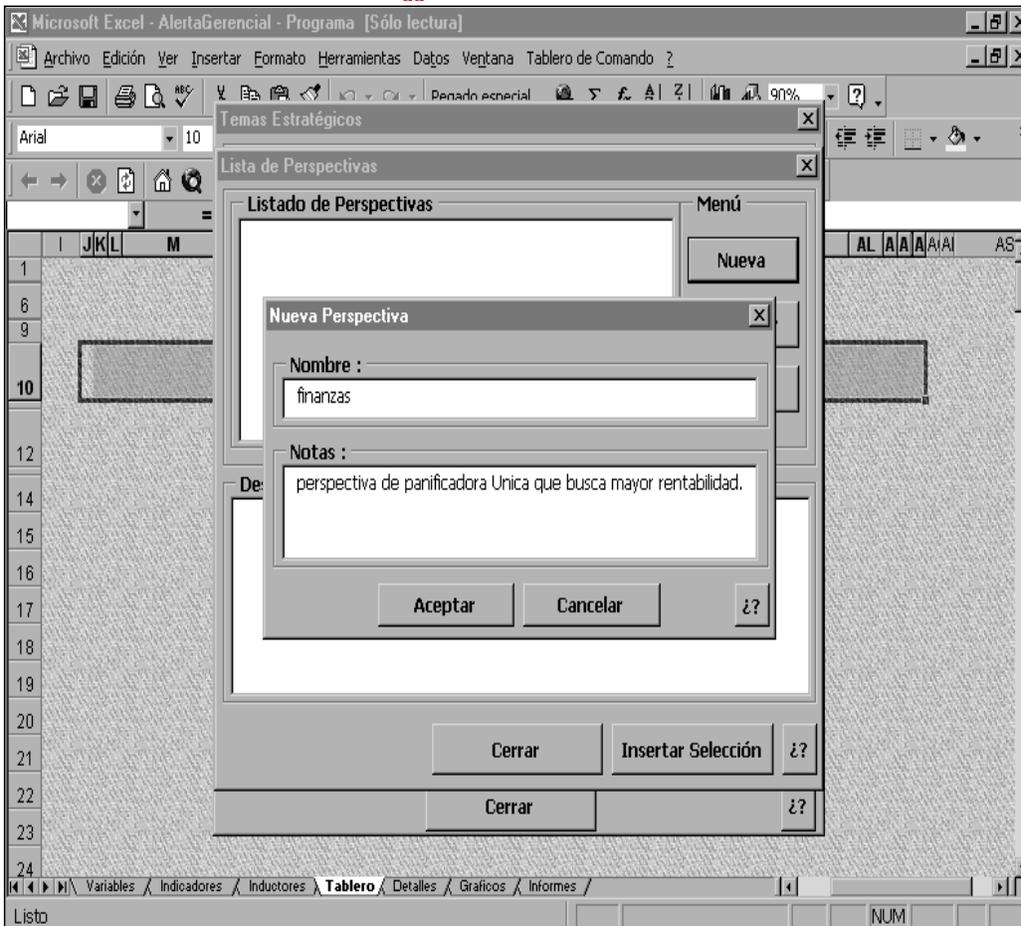


En el cual el usuario digitará el nombre del tema estratégico, el usuario (Administrador) y alguna nota aclaratoria que deseara digitar con referencia a tema estratégico, luego hacer clic en *aceptar*; como por ejemplo se tiene a panificadora Doña Cake que busca una mayor rentabilidad dentro de la empresa

PASO 2: CREAR LAS PERSPECTIVAS

Posteriormente seleccione la laminilla que dice PERSPECTIVA y haga clic en el botón de AGREGAR para crear el nombre de la perspectiva; luego haga clic en el botón NUEVA del menú

Figura No 24

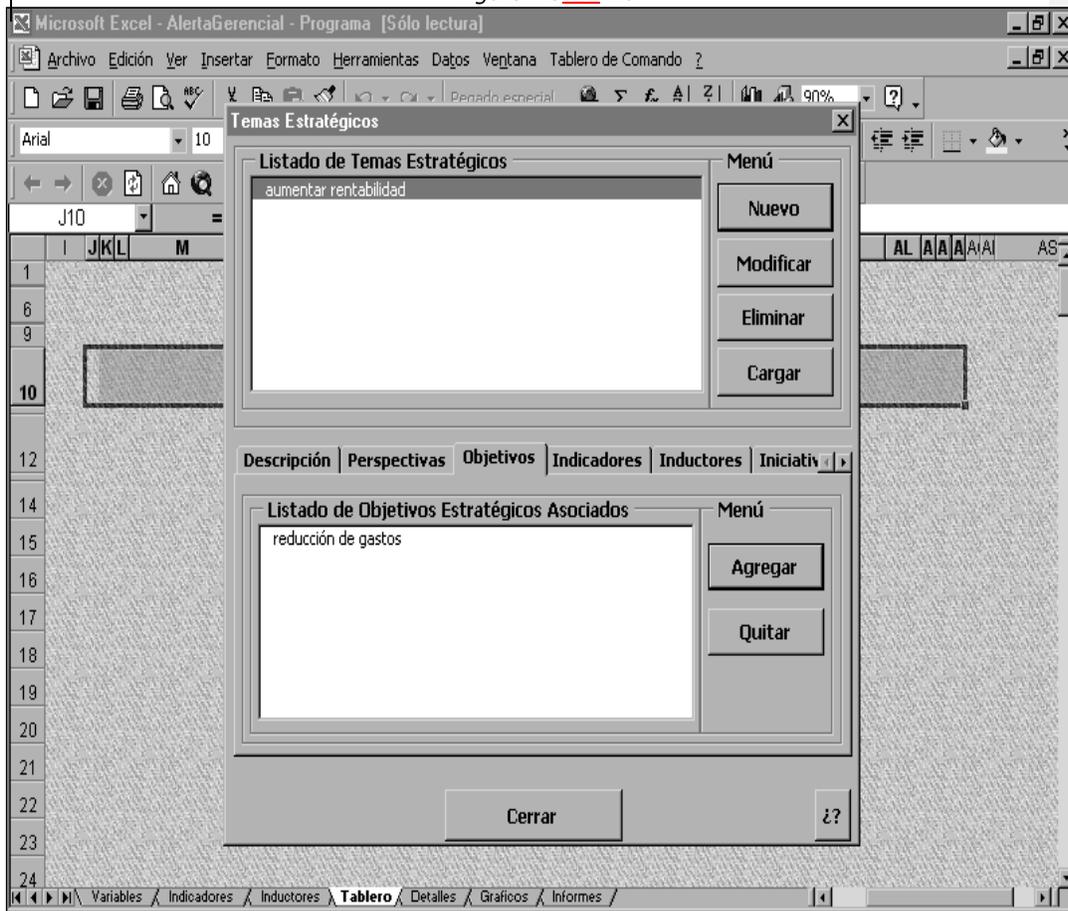


y Seleccione con un clic la perspectiva creada y haga clic en INSERTAR SELECCION (Botón ubicado al pie del formulario) para que sea cargada la perspectiva al programa; repita este paso hasta crear las perspectivas deseadas en su cuadro de mando(para este programa solo pueden ser creadas como máximo cuatro perspectivas)

Paso 3 Seleccionar objetivos

Teniendo seleccionada una perspectiva, haga clic en la laminilla de OBJETIVOS; luego hacer clic en AGREGAR posteriormente hacer clic en NUEVO, aquí se digitará el nombre del objetivo y seleccionará con un clic el objetivo creado, haga clic en INSERTAR SELECCION (Botón ubicado al pie del formulario) para que el objetivo sea añadido al programa. El Ejemplo en panificadora Doña Cake es el siguiente:

Figura No 25 23



Teniendo elegido el objetivo estratégico se selecciona la laminilla de los INDICADORES luego haga clic en AGREGAR y luego clic en NUEVO; en este cuadro de dialogo se deben de detallar el nombre que describe el indicador, su benchmark o valor con el que se compara la meta del indicador, la meta a la que se quiere llegar con ese indicador, la unidad de medida que puede ser un número, valor monetario o un porcentaje; además de especificar la tendencia ideal que pueda llevar el indicador ya sea ascendente o descendente; después se deben especificar los parámetros limites o frontera los cuales tienen los siguientes elementos: excelencia, normal, precaución y peligro, en las que podría estar el indicador en sus casillas respectivas; como se muestra a continuación para panificadora Doña Cake en la figura No 24

Figura No. 26.24 Ejemplo de una ficha de un indicador

Modificar Indicador [X]

Nombre :
reduccion de gastos

Benchmark :
0,1

Meta :
0,25

Unidad :
 # (Número)
 \$ (Moneda)
 % (Porcentaje)

Parámetros :

Tendencia Ideal :
 Ascendente
 Descendente

Área de Excelencia
 Limite Superior Normal : 0,3

Área Normal
 Limite Superior Precaución : 0,25

Área de Precaución
 Limite Superior Peligro : 0,1

Área de Peligro

Fórmula :

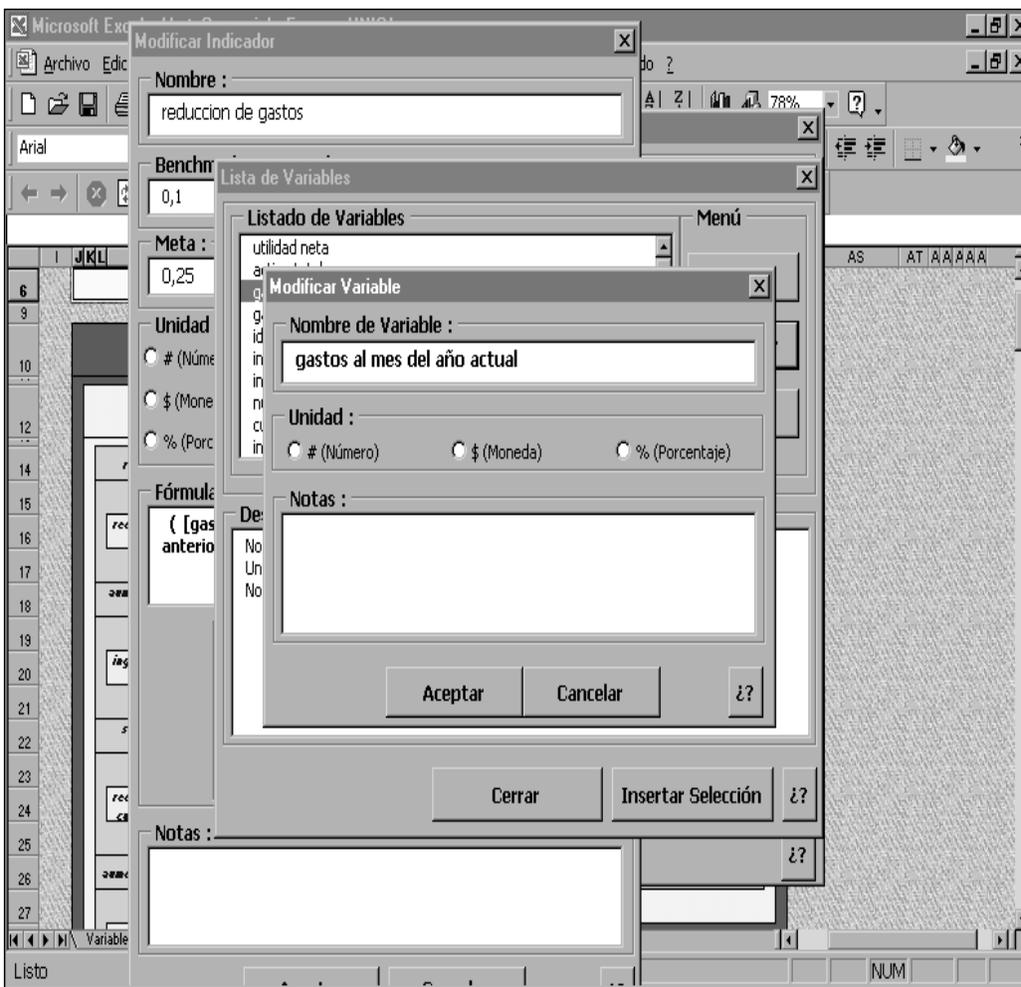
$$\left(\frac{[\text{gastos al mes del año actual}]}{[\text{gastos al mes del año anterior}] - 1} \right)$$

7	8	9	()	Insertar Variable
4	5	6	+	-	Insertar Indicador
1	2	3	*	/	Insertar Inductor
0	.		Borrar		

Notas :

También especificar la Fórmula de los Indicadores, esta se ingresa o bien a través de VARIABLES (ej: VENTAS), o bien a través de FORMULAS ALGEBRAICAS que deberán ser construidas (ej: LIQUIDEZ CORRIENTE = ACTIVOS CORRIENTES / PASIVOS CORRIENTES) para crear cada variable se debe hacer lo siguiente: hacer clic en el botón de insertar variable, (ver figura 25 que es la continuación del ejemplo de panificadora Doña Cake) en ese cuadro de diálogo especificar el nombre de la variable y la unidad que le corresponde y/o alguna nota aclaratoria de esa variable, luego hacer clic en aceptar; y seleccione con un clic el indicador creado y hacer clic INSERTAR SELECCION (Botón ubicado al pie del formulario)

Figura No



Paso No.4 seleccionar inductores

Para seleccionar inductores se debe mantener seleccionado el indicador; luego seleccione la laminilla de INDUCTORES, haga clic en el botón AGREGAR y seleccione NUEVO, el proceso de creación de los inductores es similar al descrito en el paso anterior para los indicadores. Como ejemplo de inductor creado en el software para panificadora Doña Cake ver la figura No.26:

Figura No. 2826 Ejemplo de una ficha de un inductor

Modificar Inductor [X]

Nombre :
ideas efectivas de reducción de gastos

Benchmark : 0

Meta : 2

Unidad :
 # (Número)
 \$ (Moneda)
 % (Porcentaje)

Parámetros :

Tendencia Ideal :
 Ascendente
 Descendente

Áreas de Referencia:

Area de Excelencia	
Limite Superior Normal :	4
Area Normal	
Limite Superior Precaución :	2
Area de Precaución	
Limite Superior Peligro :	0
Area de Peligro	

Fórmula :
[ideas efectivas]

7	8	9	()	Insertar Variable	
4	5	6	+	-		Insertar Indicador
1	2	3	*	/		Insertar Inductor
0	.		Borrar			

Notas :

Aceptar | Cancelar | ?

Luego de ser digitado seleccione con un clic el inductor creado y haga clic en INSERTAR SELECCION (Botón ubicado al pie del formulario), para introducirlo al diseño que sé esta construyendo.

Paso No. 5 Seleccionar iniciativas estratégicas.

Para seleccionar la iniciativa estratégica debe tener seleccionado un inductor luego hacer clic en la laminilla de INICIATIVAS hacer otro clic en AGREGAR y seleccionar el botón NUEVA para este paso se abre un cuadro de dialogo en el cual se describe el nombre de la iniciativa a realizar y haga clic en aceptar (ver figura 27 como ejemplo de panificadora Doña Cake)

Figura No. ~~2927~~ Ejemplo de cuadro de dialogo donde se detalla el nombre de la iniciativa estratégica para panificadora Doña Cake.

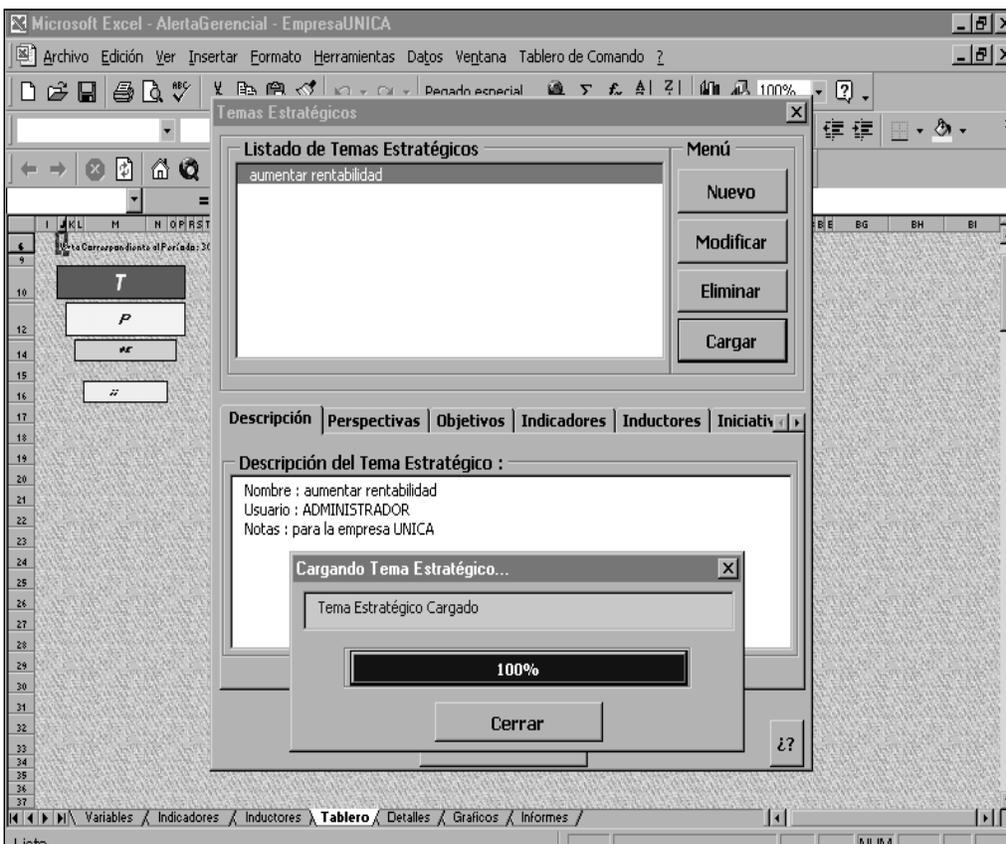


Posteriormente seleccione con un clic la iniciativa estratégica creada y haga clic en INSERTAR SELECCION (Botón ubicado al pie del formulario)

Paso No.6 Cargar al programa la estructura creada

Para poner en marcha la ESTRUCTURA creada, haga clic en el botón CARGAR, esto creará la presentación gráfica del tema estratégico. Aparecerá un cuadro que indica el estado del progreso de carga de la estructura diseñada (ver figura No.28)

Figura No. 30.28 Ejemplo del cuadro de dialogo que indica el progreso de la carga de la estructura diseñada para la empresa.



Paso no. 7 Como utilizar el tablero

Ingrese los DATOS en la Hoja VARIABLES (abajo a la izquierda de la ventana de Excel). En la columna PERIODO, ingrese la fecha. En la columna TIPO defina si la medición será del tipo DIARIA, SEMANAL, QUINCENAL, etc.

Para cada indicador, el usuario ha creado variables, ingrese los datos que alimentan cada variable. (Ver figura No.29 Como el ejemplo de panificadora Doña Cake.)

Figura No. 3129 Ejemplo de introducción de variables de panificadora Doña Cake.

Microsoft Excel - AlertaGerencial - EmpresaUNICA

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Tablero de Comando ?

Pegado especial... Σ f* Z A ↓ 75%

Arial 10

D:\karen\tesis\Diseño\AlertaGerencial - EmpresaUNICA.xls

117 =

	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
			<i>Detalles</i>	<i>Detalles</i>	<i>Detalles</i>	<i>Detalles</i>	<i>Detalles</i>	<i>Detalles</i>	<i>Det</i>	
			<i>Nombre de la Variable</i>	<i>Nombre de la Variable</i>	<i>Nombre de la Variable</i>	<i>Nombre de la Variable</i>	<i>Nombre de la Variable</i>	<i>Nombre de la Variable</i>	<i>Nomb. Var.</i>	
	<i>Tipo</i>	<i>Periodo</i>	<i>utilidad neta</i>	<i>activo total</i>	<i>gastos al mes del año actual</i>	<i>gastos al mes del año anterior</i>	<i>ideas efectivas</i>	<i>ingreso por venta neta al mes actual</i>	<i>ingreso por venta neta al mes anterior</i>	<i>num. promo</i>
11	MENSUAL	22-Sep-02	25	¢ 100.00	50	¢ 80.00	2.00	¢ 500.00	¢ 400.00	
12	MENSUAL	22-Oct-02	64	¢ 2,000.00	100	¢ 50.00	7.00	¢ 400.00	¢ 500.00	
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										

Variables / Indicadores / Inductores / Tablero / Detalles / Graficos / Informes /

Terminado el ingreso de datos, dentro del menú **TABLERO DE COMANDO**, haga clic en la opción **UTILIZAR TABLERO**, y luego en la opción **PROCESAR DATOS** (con lo cual el programa calculará los valores de los indicadores)

Paso No.8 Como actualizar el color de cada alerta

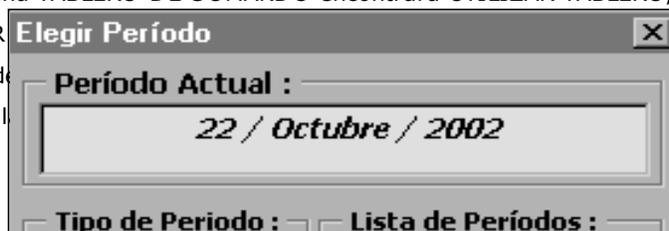
Dentro del Menú **TABLERO DE COMANDO** encontrará **UTILIZAR TABLERO**, haga clic en la opción **ELEGIR**

Elija el TIPO de

Haga clic en l

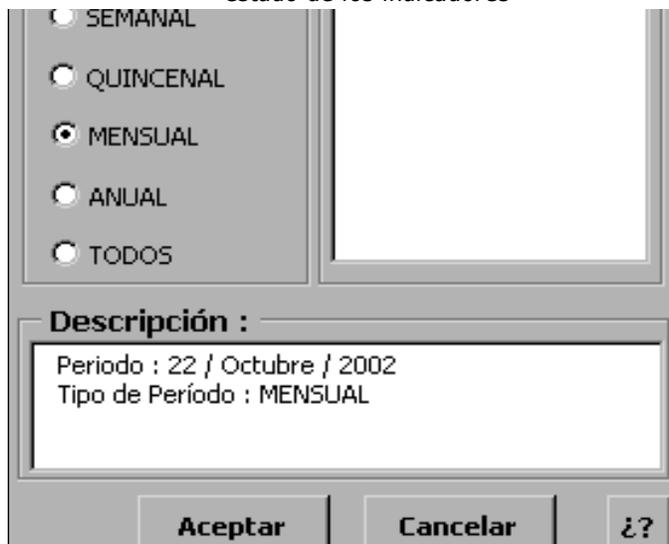
resultados de

figura No. 30)



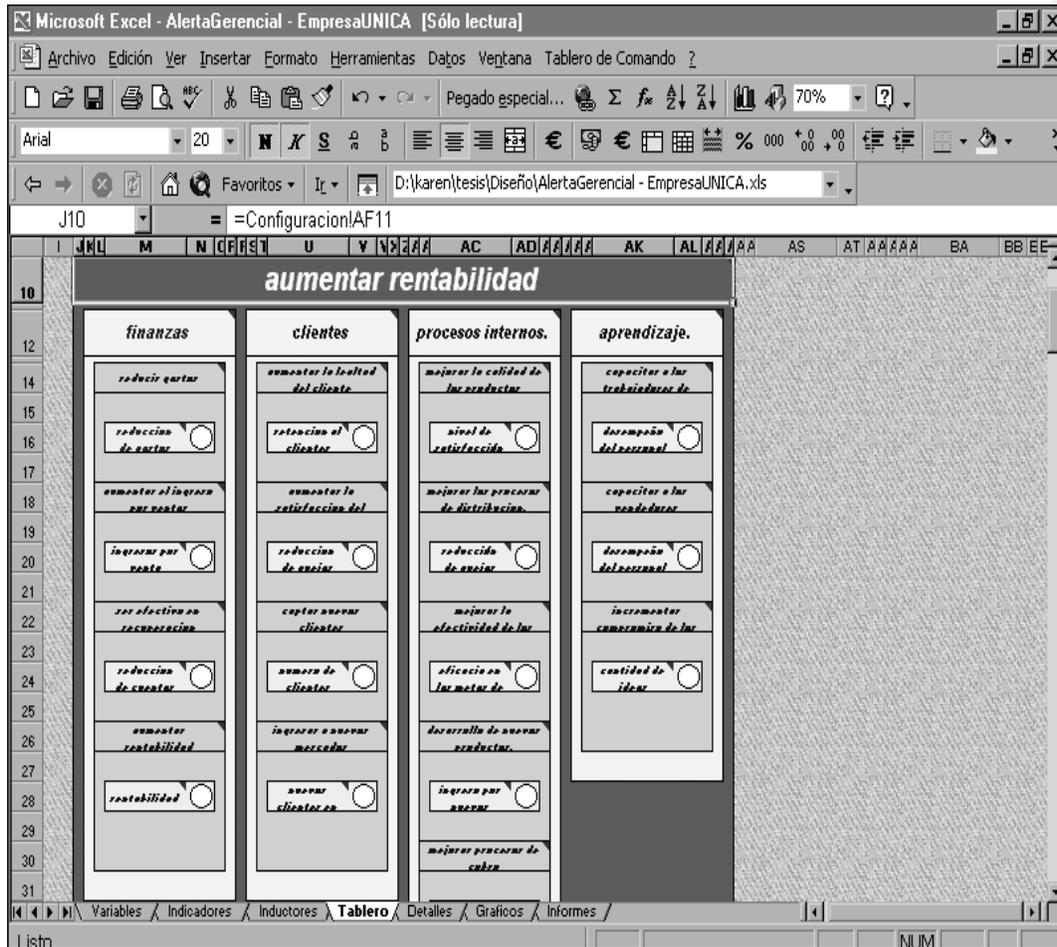
a observar los
ña Cake en la

Figura No. ~~32~~ ~~30~~ Cuadro de dialogo para elegir el periodo a mostrar del estado de los indicadores



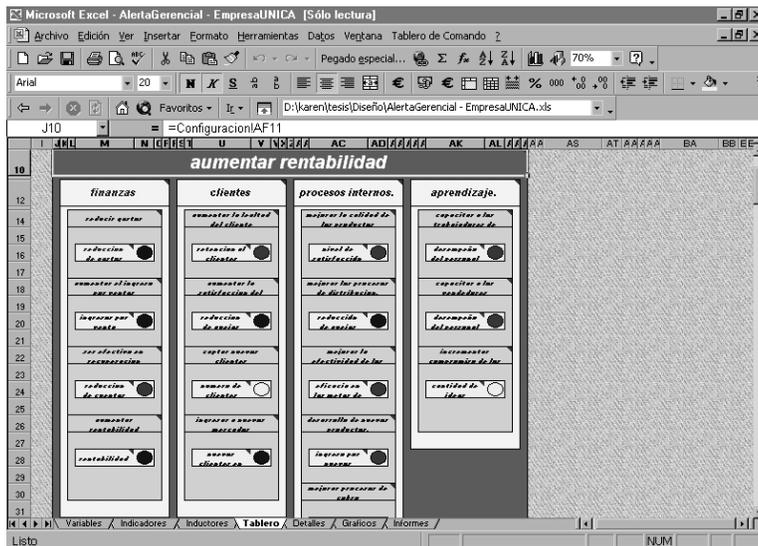
Actualmente los indicadores se encuentran como lo muestra la figura No. 31 para ver su estado haga clic en ACEPTAR y observará en el acto como han cambiado los colores, sí los datos así lo indican. (Ver figura N 32)

34 *Figura No.33*



Paso No. 9 como crear informes

Figura No. 34.32 Cuadro de diálogo donde se observa el estado en un período elegido de los indicadores de panificadora Doña Cake.



Dentro del Menú TABLERO DE COMANDO encontrará UTILIZAR TABLERO, haga clic en la opción CREAR INFORME.

Seleccione el TIPO de informe (por perspectiva, por objetivo estratégico, etc.)

Si desea incluir Inductores en el Informe, tilde el casillero.

Elija en LISTA uno de los elementos a informar.

Seleccione TIPO DE DATOS a Listar (diario, semanal, etc.)

Seleccione el INTERVALO Inicial-Final

Seleccione el ESTADO de los Indicadores (Excelente, Normal, etc.)

Seleccione la TENDENCIA de los Indicadores que desea listar (ascendente ó descendente)

Haga clic en CREAR INFORME.

Paso 10 Como borrar Datos Actuales, Informe Actual y/o el Tablero

DATOS ACTUALES: Dentro del Menú TABLERO DE COMANDO encontrará UTILIZAR TABLERO, haga clic en la opción BORRAR DATOS, se abrirá una ventana de validación, al ACEPTAR, se borrarán todos los datos ingresados manualmente.

ELIMINAR INFORME ACTUAL:

Dentro del Menú TABLERO DE COMANDO encontrará UTILIZAR TABLERO, haga clic en la opción ELIMINAR INFORME ACTUAL, esta operación borra el último informe creado, y que está almacenado en la Hoja de INFORMES.

BORRAR TABLERO:

Dentro del Menú TABLERO DE COMANDO encontrará UTILIZAR TABLERO, haga clic en la opción BORRAR TABLERO, esta operación borra todos DATOS y Elementos del Tablero, quedando el Programa vacío, listo para construir un Nuevo Tablero.

6 CASOS DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Criterios Básicos de Selección de empresas.

Las empresas que se escogerán son de los tres sectores estudiados: manufactura, comercio y servicio, ya que como vemos en el presente documento, estos tres sectores son los que tienen un grado de impacto en el desarrollo del país.

Para seleccionar las empresas se analizarán sobre la base de ciertos criterios de selección que ayude a la aplicación del Cuadro de Mando Integral para que se pueda cumplir con el tiempo estipulado para la tesis.

Dichos criterios se exponen a continuación:

- ✓ Criterio uno: pertenecer a uno de los sectores que aporten en mayor porcentaje al PIB a El Salvador
- ✓ Criterio dos: pertenecer a uno de los sectores siguientes manufactura, servicio o comercio del país.
- ✓ Criterio tres: tener pensamiento estratégico para facilitar el desarrollo de la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral
- ✓ Criterio cuatro: que tengan la disponibilidad de aplicar la metodología por que esto reduciría la resistencia al cambio de esta nueva metodología.

Desarrollo de Casos de Cuadros de Mando en las empresas seleccionadas

A continuación se desarrollan para cada una de las empresas en estudio sus respectivos análisis y la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

6.1 EMPRESA DE MANUFACTURA.

6.1.1 Generalidades.

✓ **NOMBRE DE LA EMPRESA: PANADERÍA DOÑA CAKE, S.A de C.V.**

✓ **BREVE HISTORIA.**

Fundada en 1958 ~~por el Sr. Antonio Rico~~, la panadería comenzó en la 4ª. Calle Poniente, estuvo durante 10 años, luego hubo un incendio y se perdió todo lo que había, para ese entonces había aproximadamente 15 empleados y 2 vendedores.

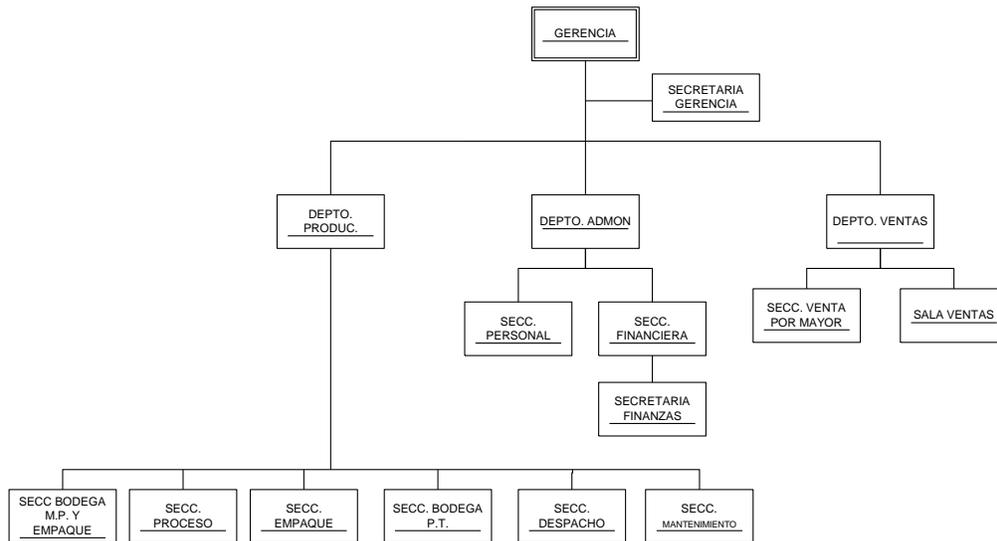
Luego se pasaron a la 7ª. Avenida Norte y esquina opuesta a Simán Centro allí estuvieron durante otros 6 ó 7 años y ~~a en 1973 el Sr. Nicolás Matéu compró~~ compraron el terreno y construyeron el edificio donde actualmente está ubicada.

✓ **SEGMENTACIÓN.**

Mercado secundario: hospitales, escuelas, supermercados, restaurantes, instituciones de gobierno.

Mercado primario: consumidor final.

✓ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



6.1.2 Pensamiento Estratégico.

Visión.

“Ser una empresa alimenticia competitiva en el ramo de la Panadería que brinde calidad y buen servicio a nivel nacional”.

Misión.

“Brindar productos alimenticios de excelente calidad que cumplan con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo sostenido de la empresa y participando con ello al desarrollo del país.”

Valores.

- ✓ Lealtad.
- ✓ Calidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Amabilidad y cortesía.

Análisis y Planteamiento de los problemas.

Para establecer un análisis para cada una de las empresas seleccionadas se les proporcionó a cada una de ellas un cuestionario (ver anexo No. 1) para obtener la información pertinente.

6.1.3 FODA para la empresa manufactura PANADERIA DOÑA CAKE.

FORTALEZAS

- ✓ Se tiene una cartera de clientes documentada con la cual la empresa se contacta con sus clientes.
- ✓ El precio, de los productos que hace la empresa, es competitivo es decir se mantienen al margen de la competencia.
- ✓ Los productos son garantizados por medio de la devolución o cambio, si dicho producto vence antes de la fecha establecida.
- ✓ Se cumplen los plazos establecidos de entrega de los productos.
- ✓ La gerencia esta abierta al cambio a nuevas formas de administrar el negocio.

OPORTUNIDADES

- ✓ El mercado que pueden abastecer es: supermercados, hospitales, restaurantes, tiendas minoristas y consumidor final.
- ✓ Se tiene la posibilidad de entrar en otros mercados: Chalatenango y Estados Unidos de América.
- ✓ Se tiene en mente abrir una nueva línea de productos para ventas de ruteo, a un precio menor en el mercado.
- ✓ Se puede conocer mejor la opinión de los clientes a través de los vendedores por medio de un cuestionario o preguntas.
- ✓ Se pueden brindar muchos productos innovadores
- ✓ Se le puede dar valor agregado al producto.
- ✓ Se puede mejorar los procesos para reducción del costo total del producto vendido
- ✓ Se tiene la posibilidad de abrir nuevos mercados ubicados en la zona de la Escalón y Mejicanos.

DEBILIDADES

- ✓ No existe un sistema adecuado y estructurado de control estadístico de las necesidades y quejas del cliente actualmente tienen en promedio 5 quejas, por medio del cual se pueda medir y conocer la satisfacción del cliente.
- ✓ Los esfuerzos de mercadeo no son suficientes y se dejan vacíos en cuanto a: propaganda, publicidad y seguimiento de la satisfacción del cliente.
- ✓ No se tiene un proceso de fabricación adecuado ya que no se aplica estándares de calidad y existe desperdicio de materiales.
- ✓ La relación venta –cobro es lenta (entre 60 y 90 días) por lo que hay ocasiones hay falta de liquidez y abastecimiento.
- ✓ Por falta de pago de clientes y por robo se reportan pérdidas de los últimos 2 años en sus estados de resultados.
- ✓ Los sistemas de información no proveen información útil, y tiene que hacer reportes a mano.
- ✓ El sistema actual de planeación y control del desempeño de los trabajadores no es adecuado pues no permite medir el rendimiento de los trabajadores ni les proporciona capacitaciones.
- ✓ Carecen de un plan estructurado para crear y brindar Valor Agregado al producto.

AMENAZAS

- ✓ Existen muchas empresas que están en competencia como: Bimbo, Lido, Panadería Queens, Pan Rey, Santa Eduvigis, Aladino.
- ✓ Existe una guerra de precios en los productos de las panaderías para adquirir mas clientes.

A continuación se presenta un cuadro en donde se describen datos de cómo la empresa de manufactura esta actualmente; extraída del cuestionario contestado por la alta dirección de la empresa y analizada a través de la técnica FODA.

Cuadro N 4 Descripción de la situación actual de la empresa "Doña Cake" para el periodo 2001 comparado con respecto al 2000.

ELEMENTO	SITUACIÓN actual
<i>Reducción de gasto.</i>	6%
<i>Incremento de ventas.</i>	4.5%
<i>Incremento de Cuentas por cobrar.</i>	12%
<i>Incremento en días de cuentas por cobrar</i>	De 45 a 60 y 90
<i>Incremento en quejas promedio / mes</i>	5%
<i>Incremento en Campañas de promoción</i>	0%
<i>Decremento en la calificación del Nivel de satisfacción promedio de los clientes</i>	7%
<i>Incremento en promedio de pedidos retrazados</i>	10%
<i>Aumento en Porcentaje de producto defectuoso</i>	5%
<i>Incremento en lanzamiento al mercado de Nuevos productos</i>	5%
<i>Decremento en Desempeño del personal de producción y ventas.</i>	15%

Cuadro N. 5: "Causa-Efecto-Síntoma para la PANADERIA DOÑA CAKE".

SÍNTOMA	CAUSA	EFFECTO .
Decremento en el valor de las acciones.	Mal manejo de administración, robos de mercadería.	Reporte de Perdidas en los estados de resultados.
Estancamiento de las ventas.	Los esfuerzos de mercadeo no son suficientes y se dejan vacíos en cuanto a: propaganda, publicidad y seguimiento de la satisfacción del cliente.	Margen de utilidad disminuye
Incertidumbre en la toma de decisiones con respecto a querer mantener algún segmento de mercado o clientes.		Perdida de mercado.
		No se atienden las verdaderas necesidades de los clientes, por lo que quedan insatisfechos.
Falta de pago a sus proveedores.	Relación venta-cobro lento (crédito entre 60 y 90 días)	Falta de liquidez y de abastecimiento.
Cierre de sucursales	Falta de un método adecuado para ganar nuevos clientes.	No se alcanza la porción de mercado planeada y disminución de las utilidades.
Se vende menos producto.	No controlan las actividades de los vendedores. (no se conoce la efectividad de la venta)	Menos ganancias
Perdida de clientes	Deficiente servicio postventa por Desmotivación del vendedor.	Menos ingreso x ventas

6.1.4 Planteamiento de problemas para la PANADERIA DOÑA CAKE.

Ambiente externo.

La competencia que enfrenta la empresa Doña Cake es diversa ya que hay muchas panaderías y pastelerías en el país. En cuanto a la competencia de las grandes empresas es mucho más agresiva ya que estos tienen publicidad que las ayuda a vender y con el cual ganan más mercado.

Ambiente interno.

La empresa no tiene conocimiento total del grado de satisfacción del cliente o qué otras necesidades de los clientes deben atender, por lo que no existe una estrategia específica que este orientada hacia ellos y así poder aumentar el volumen de ventas.

La empresa reporta perdidas debido a varias razones entre las que más pesa es el robo de materia prima (harina y huevos), y el incumplimiento de pago de dos clientes.

La situación actual de la empresa se ve amenazada por la diferentes dificultades por las que esta pasando; Además de pertenecer a un mercado donde existe guerra de precios lo que le hace más difícil salir prontamente de la crisis.

6.1.5 Matriz DOFA para generar estrategias.

Cuadro N.6: "Matriz DOFA para Panificadora DOÑA CAKE".

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Crear un sistema de control eficiente para documentar y analizar la satisfacción del cliente, también crea un sistema de cobros para aquellos clientes que se les da crédito. ✦ Establecer nuevas formas de administrar la empresa para fomentar actividades encaminadas al crecimiento de la empresa y mejorar los sistemas de información que ayude a la toma de decisiones. ✦ Promover la imagen, calidad y valor agregado del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Informar a los clientes de los nuevos productos, así como del valor agregado que se le ha dado. ✦ Motivar a toda la organización al cambio administrativo, para introducir nuevos y mejores procesos. ✦ Gestionar y planear cuando y donde se debe cubrir los nuevos mercados. ✦ Dar a conocer a los nuevos mercados que se cumplen con los tiempos de entrega y las garantías que se ofrecen.
AMENAZAS		<ul style="list-style-type: none"> ✦ Investigar, estandarizar e implantar productos y procesos innovadores para superar a nuestros competidores ✦ Fabricar nuevos productos innovadores con diferentes materias primas y nuevos procesos para reducir costos y competir con los precios de las demás panaderías.

Conclusiones sobre la situación actual de Doña Cake:

- ✓ La empresa DOÑA CAKE tiene la oportunidad de dirigir sus productos hacia nuevos mercados, por lo que se le hace necesario crear una estrategia para la introducción de sus productos.
- ✓ La empresa debe tomar acciones encaminadas a mejorar sus actividades administrativas para sobreponerse a la situación actual por la que pasa, como mejorar la moral de sus vendedores ya que esto genera menos ventas para la

panadería y a sobreponerse de una forma más lenta ó al riesgo de desaparecer del mercado.

- ✓ Con respecto a las ventas, se registra un incremento del 4.5% (el esperado era del 10%) y los gastos se han reducido en un 6% con respecto al año anterior, más sin embargo, la empresa presenta pérdidas, por lo que la rentabilidad con respecto a activos es cero. Con estos resultados, en la empresa se vislumbra cierta mejoría pero no se alcanzan las metas pues no se han reportado ganancias aún.

6.1.6 Diseño del cuadro de mando integral en la empresa panadería Doña Cake.

La empresa de manufactura a la cual se le esta haciendo el estudio es la *Empresa Industrial Alimenticia "Doña Cake"*; esta se dedica a la fabricación de panadería en general.

6.1.6.1 Desglosar la visión y establecer perspectivas.

- Desglose de Visión. La visión de la empresa panificadora DOÑA CAKE se detalla a continuación:

"Ser una empresa alimenticia competitiva en el ramo de la Panadería que brinde calidad y buen servicio a escala nacional".

La identificación de las perspectivas se muestra a continuación:

Cuadro N 7 "Desglose de la visión" Empresa " DOÑA CAKE".

DESGLOSE	PERSPECTIVAS				
	FINAN.	CLIEN.	PROC. INT.	APREN .	OTRAS
<i>"...empresa alimenticia competitiva..."</i>	X	X	X	X	
<i>"...que brinde calidad y buen servicio..."</i>		X	X	X	

6.1.6.2 Establecer enfoque y factores críticos de éxito de cada perspectiva.

Con respecto a las perspectivas enlistadas se concluye que son las que mejor describen la visión de la empresa, por lo que a continuación se establece el Enfoque que debe tener cada una para lograr la visión.

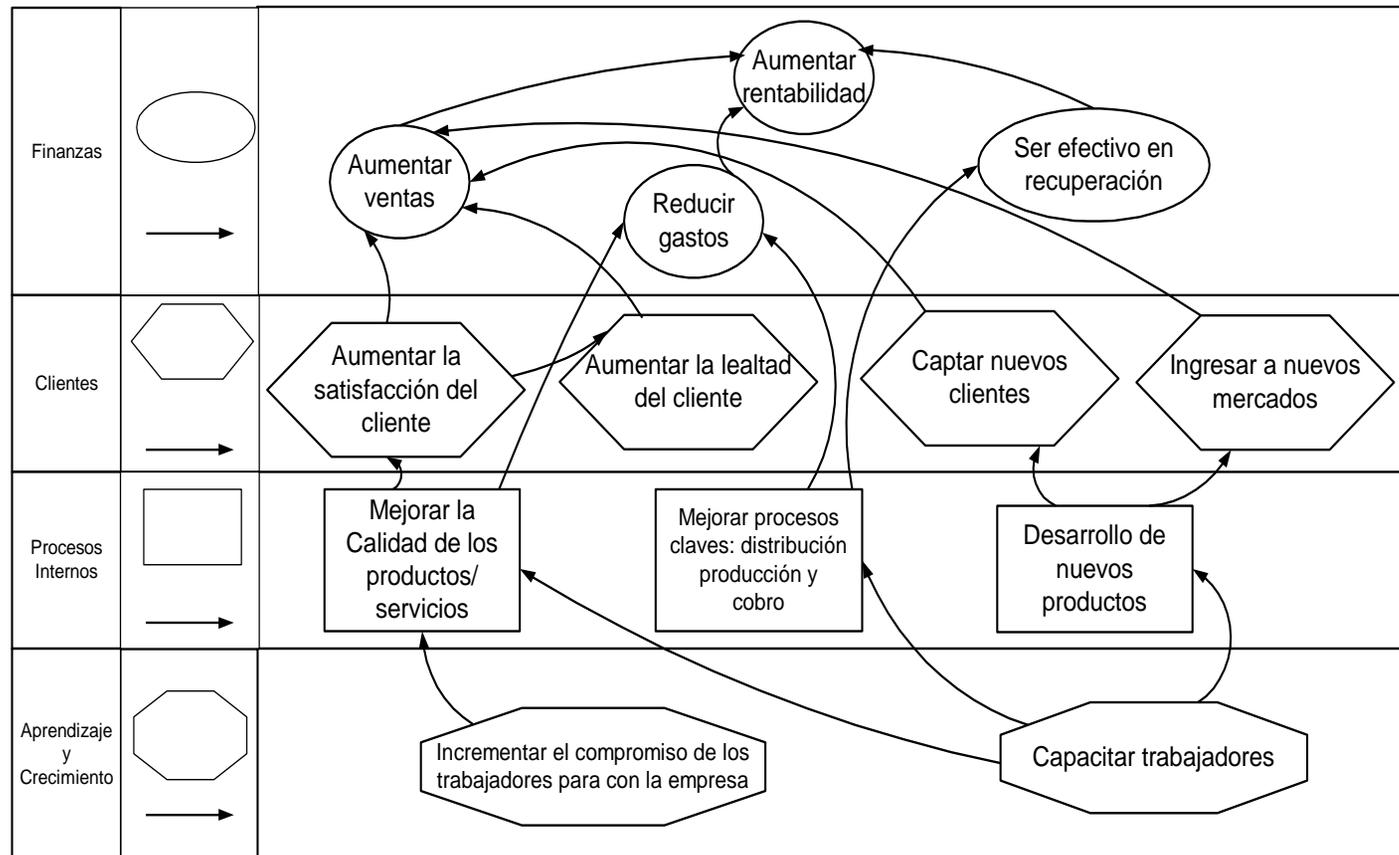
A partir de los enfoques se llegan a identificar aquellos factores críticos que tienen que realizarse para garantizar el logro del Enfoque que se ha determinado para cada perspectiva.

Cuadro N 8. Enfoque estratégico Y Factores críticos de éxito por perspectiva para el cumplimiento de la visión.

PERSPECTIVA	ENFOQUE	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
Finanzas	Reducción de gastos y Crecimiento y Diversificación de Ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar los ingresos. ➤ Reducción de gastos. ➤ Aumentar la rentabilidad. ➤ Ser efectivos en recuperación.
Clientes	Excelencia operativa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la satisfacción del cliente. ➤ Aumentar la lealtad del cliente. ➤ Captar nuevos clientes. ➤ Ingresar a nuevos mercados.
Procesos	Efectividad en procesos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la calidad de los productos. ➤ Desarrollar nuevos productos. ➤ Mejorar procesos de cobros. ➤ Mejorar procesos de distribución. ➤ Mejorar la efectividad de los procesos de producción.
Aprendizaje	Capacitación y motivación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar a los trabajadores. ➤ Incrementar el compromiso de los trabajadores con la empresa.

6.1.6.3 Desarrollo de mapa estratégico

Figura 3532 Diseño del Mapa estratégico de la empresa DOÑA CAKE.



6.1.6.4 Desarrollo de indicadores e inductores.

Cuadro N 9. Desarrollo de indicadores e inductores para la empresa DOÑA CAKE.

PERSPECTIVA	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.	INDICADOR	INDUCTOR
Finanzas. (Reducción de Gastos y Crecimiento y Diversificación de Ingresos)	➤ Reducir gastos	➤ Reducción de gastos.	➤ Ideas efectivas de reducción de gastos.
	➤ Aumentar ingresos	➤ Ingresos por ventas.	➤ Promociones.
	➤ Aumentar la rentabilidad	➤ Rentabilidad.	➤
	➤ Ser efectivo en recuperación	➤ Reducción cuentas por cobrar.	➤ Convenios de pronto pago con total de clientes
Cliente.(Excelencia operativa)	➤ Aumentar la lealtad del cliente.	➤ Retención del cliente.	➤ Clientes frecuentes.
	➤ Aumentar la satisfacción del cliente.	➤ Reducción de quejas.	➤ Nivel de satisfacción.
	➤ Captar nuevos clientes.	➤ Nuevos clientes en general .	➤ Numero de Campañas de promoción para clientes en general.
	➤ Ingresar a nuevos mercados.	➤ Nuevos clientes de los nuevos mercados.	➤ Numero de Campañas de promoción para nuevos mercados.
Procesos Internos.(Efectividad en procesos operativos)	➤ Mejorar la calidad de los productos.	➤ Nivel de satisfacción.	➤ Disminución de defectuosos.
	➤ Mejorar procesos de distribución.	➤ Reducción de quejas por pedidos retrazados.	➤ Retrasos en pedidos.
	➤ Mejorar la efectividad de los procesos de producción.	➤ Eficacia en las metas de producción.	➤ Eficiencia en el uso de la materias primas.
	➤ Mejorar procesos de cobro.	➤ Periodo de recuperación.	➤ Convenios flexibles con clientes morosos.
	➤ Desarrollo de nuevos productos.	➤ Ingreso por Nuevos productos.	➤ Nuevos productos lanzados al mercado.
Aprendizaje(Sistemas de Información; Capacitación y motivación)	➤ Capacitar a los trabajadores.	➤ Desempeño personal de producción. ➤ Desempeño de personal de ventas.	➤ Capacitaciones en áreas deficientes de los trabajadores.
	➤ Incrementar compromiso de trabajadores con la empresa.	➤ Cantidad de ideas efectivas de mejora recibidas.	➤ Actividades para motivar al personal.

6.1.6.5 Descripción de indicadores e inductores.

Cuadro No.10 Descripción de indicadores e inductores para empresa "DOÑA CAKE"

	Nombre	Línea Base	Meta	Formula	Unidad	Tenden.	Fuente de información	Encargado	Encarg. de monito	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amaril	rojo	
Perspectiva Finanzas														
Indicador	rentabilidad	0.0	0.1	Utilidad neta / activo total	num.	aumen	Contab.	Contador	Gerente General	0.5	0.1	0.0	Anual	
Indicador	Reducción de gasto	6%	10%	$[(\text{gasto mes año actual} / \text{gasto mes año anterior}) - 1] * 100$	%	Aumen..	Contab.	Contador	Gte. Gral	12%	10%	8%	Mensual	
Inductor	Ideas efectivas de reducción de gastos	0	24	Ideas efectivas	Num.	Aument	Contab.	Contador	Gte. Gral.	4	2	0	mensual	
Indicador	Ingreso * venta	4.5%	10%	$[(\text{Ingreso} * \text{venta neto mes(año a.)} / \text{ingreso venta neta mes(año ante)-1}) * 100$	%	Aumen.	Contab.	Contador	Gte. Gral	15%	10%	5%	Mensual	
Inductor	promociones	0	12	Numero de promociones	num	Aumen.			Gte. Gral	4	2	0	Mensual	
Indicador	Reducción de Cuentas * cobrar	12%	9%	$[(C * C) / (\text{ingr Neto})] 100$	%	Disminu.	Contab.	Contador	Gte. Gral	85	12%	15%	Mensual	
Inductor	Convenios de pronto pago con total de clientes	0	60	(Cantidad de clientes con convenios/ total de clientes) * 100	%	Aumen.	Contab.	Contador	Gte. Gral	8	5	3	Mensual	

Cuadro no.11 eContinuación de descripción de indicadores e inductores

Nombre	Línea Base	Meta	Form ula	Unidad	Tendenc	Fuente de informació n	Encargad o	Encargad o de monitore o	Parámetro				Tipo
									azul	verde	amar illo	rojo	
Perspectiva Clientes													
Indicador	Retención al cliente	15	15	Clientes A mes 2- clientes A mes1	Num	Aumen.	Depto. ventas	Jefe de ventas	Gte. Gral	16	15	14	Trimest.
Inductor	Cliente frecuente	40	50	Numero de veces de compra	Num	Aumen.	Base de datos	Jefe de ventas	Gte. Gral	7	5	3	Mensual
Indicador	Reducción de quejas	5	0	Número de quejas mes	núm.	Disminu.	Buzón	Vendedor	Gte. Gral	0	2	5	Mensual.
Inductor	Nivel de satisfacción	7	8.5	Resultado de encuesta de satisfacción	Núm	Aumen	Sist. de clientes	Jefe de ventas	Gte. Gral	9	8.5	6	Trimest.
Indicador	#de clientes nuevos	5	10	Clientes nuevos A+B	Núm	Aumen.	Sist. de atención al cliente	Jefe de ventas	Gte. Gral	3	2	1	Trimest
Inductor	Numero Campañas de promoción para clientes en general	0	6	Numero de campañas clientes en general	\$	Aumen.	No aplica	Jefe de ventas	Gte. Gral	3	2	0	Trimest.
Indicador	Nuevos clientes en nuevos mercados	30	50	Clientes nuevos de nuevos mercados/ clientes nuevos	%	Aumen.	Jefe De ventas	Jefe de ventas	Gte. Gral	17	13	7	Trimest.
Inductor	Numero campañas de promoción nuevos mercados	0	6	Numero de campañas clientes de nuevos mercados	\$	Aumen.	No aplica	Jefe de ventas	Gte. Gral	3	2	0	Trimest.

Cuadro No. 12 Continuación de descripción de indicadores e inductores

Nombre	Línea Base	Meta	Formula	Unidad	Tendenc	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
									azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva procesos internos													
Indicador	Nivel de satisfacción	7	8.5	Resultado de encuesta de satisfacción	%		Producción.	Jefe de producción	Gte. Gral	9	8.5	6	Trimest.
Inductor	Disminución de defectuosos	10%	5%	Numero de defectuosos entre total producido por 100	%	Dism inu.	Producción	Jefe de producción	Gte. Gral	2	5	10	Mensual
Indicador	Reducción de quejas por retrasos en pedidos.	7	0	Cantidad de quejas.	num	Dism inu.	Producción	Jefe de producción	Gte. Gral	0	2	7	Mensual
Inductor	Retrasos en pedidos	10	0	Numero de pedidos entregados con retrasos.	num	Dism in.	Producción	Jefe de producción	Gte. Gral	0	2	5	Mensual
Indicador	Eficacia en las metas de producción.	60%	90%	Productos planificados / productos producidos por 100	%	Aumen.	Producción	Jefe de producción	Gte. Gral	100%	90%	70%	Mensual
Inductor	Eficiencia en el uso de la materias primas	72	85	Libras de unidades producidas entre libras de harina consumida por 100	%	Aumen.	Producción	Jefe de producción	Gte. Gral	90	85	72	Mensual

Cuadro No.13 Continuación de descripción de indicadores

	Nombre	Línea Base	Meta	Formula	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva procesos internos														
Indicador	Periodo de recuperación.	60, 90	45	Cuentas por cobrar entre (las utilidades entre 30 días)	días	Disminu.	Contab.	contador	Gte. Gral	30	45	60, 90	Mensual	
Inductor	Convenios flexibles con clientes morosos.	0	30	Numero de convenios con clientes morosos	Num.	Aumento.	Contab.	contador	Gte. Gral	5	3	2	Mensual	
Indicador	Ingreso por Nuevos productos	\$20	\$12000	Margen bruto de nuevos productos	Dinero	Aumen.	Contab.	Contador	Gte. Gral	\$1100	\$800	\$500	Mensual	
Inductor	Nuevos productos lanzados al mercado	4	20	Numero de nuevos productos lanzados al mercado	Num.	Aumen.	Producción	Jefe de producción	Gte. Gral	3	2	0	Mensual	

Cuadro No.14 Continuación de descripción de indicadores.

Nombre	Línea Base	Meta	Formula	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
									azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva crecimiento y aprendizaje													
Indicador	Desempeño del personal de producción	60	90	Sumatoria desempeño individual en producción entre el numero de personas	%	Aumen.	Sistema de desempeño individual	Jefe de producción	Gerente general	95	90	60	Trimest.
Inductor	Capacitaciones en áreas deficientes de los trabajadores de producción	0	8	Cantidad de capacitaciones	Num .	Aumen.	No aplica	Jefe de producción.	Gerente general	4	2	0	Trimest.
Indicador	Desempeño de personal de ventas	60	90	Sumatoria del desempeño individual en ventas entre numero de personal en ventas	%	Aumen.	Sistema de desempeño individual ventas	Jefe de ventas	Gerente general.	100	90	60	Trimest.
Inductor	Capacitaciones en áreas deficientes de los trabajadores de venta	0	8	Cantidad de capacitaciones	Num .	Aumen.	No aplica	Jefe de ventas	Gerente general	4	2	0	Trimest.
Indicador	Cantidad de ideas efectivas de mejora recibida.	4	12	Ideas recibidas	Num .	Aumen.	Buzón.	Asistente de producción	Gerente general	5	3	0	Trimest.
Inductor	Charlas para motivar al personal	0	12	Cantidad de actividades.	Num .	Aumen.	Sección de Personal.	Asistente de gerente de producción.	Gerente general.	5	3	0	Trimest.

6.1.6.6 Construir el Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)

A continuación se detalla el cuadro de mando integral para la empresa de manufactura "DOÑA CAKE" donde se permite observar como trasladar las estrategias ala acción ya que aquí se especifican que iniciativas estratégicas desarrollar para lograr la visión:

Cuadro N 15a. Cuadro de mando Integral para empresa DOÑA CAKE

Perspectiva	FCE	Indicador (KPI)	Meta	Real	Inductor (driver)	Meta	Real	Iniciativa Estrategica.
FINANZAS	reducir gastos	reduccion de gastos	25%	10%	ideas efectivas de reduccion de gastos			plan de reduccion de gastos.
	aumentar el ingreso por ventas	ingreso por ventas.	30%	20%	promociones			programa de promocion y publicidad.
	Ser efectivo en recuperacion	reduccion cuentas por cobrar	12%	17%	convenios de pronto pago con total de clientes	60	0	
	aumentar la rentabilidad	Rentabilidad						
CLIENTES	aumentar lealtad del cliente	retencion del cliente	15	15	clientes frecuentes	50	40	programa de lealtad y satisfaccion del clientes.
	aumentar la satisfaccion del cliente.	reduccion de quejas.	0	5	nivel satisfaccion de	8.5	7	
	captar nuevos clientes.	nuevos clientes en general.	10	5	numero de campañas de promocion para clientes en general.	2	0	programa de promocion y publicidad.
	ingresar a nuevos mercados.	nuevos clientes de los nuevos mercados.	50	30	numero de campañas de promocion para clientes en general.	2	0	

Cuadro N 15b. Cuadro de mando Integral para empresa DOÑA CAKE.

Perspectiva	FCE	Indicador (KPI)	Meta	Real	Inductor (driver)	Meta	Real	Iniciativa Estrategica.
PROCESOS INTERNOS	mejorar la calidad de productos.	nivel de satisfaccion.	8.5	7	disminucion de defectuosos.	5%	10%	plan de mejora continua.
	mejorar los procesos de distribucion.	reduccion de quejas por pedidos retrazados.	0	7	retrasos en pedidos	0	10	
	mejorar la efectividad de los procesos de produccion.	eficacia en las metas de produccion.	90	60	eficiencia en el uso de las materias primas			
	desarrollo de nuevos productos.	ingreso por nuevos productos.	\$12,000.00	\$20.00	nuevos productos lanzados al mercado.	20	4	plan de desarrollo de nuevos productos.
	mejorar procesos de cobro.	periodo de recuperacion.	45	60, 90	convenios flexibles con cliets morosos	30	0	plan de incentivo por pronto pago.
APRENDIZAJE	capacitar a los trabajadores	desempeño del personal de produccion.	90	60	capacitaciones en areas deficientes de los trabajadores.	2	0	plan de capacitacion.
		desempeño del personal de ventas.	90	60		2	0	
	incrementar compromiso de trabajadores	cantidad de ideas efectivas de mejora recibidad	10	4	Charlas para motivar personal.	3	0	plan de empleado feliz

6.1.6.7 Desarrollo de iniciativas estratégicas

A continuación se detallan las iniciativa estratégicas a realizar dentro de la empresa que ayudaran a monitorear los indicadores e inductores por medio de las acciones a realizar.

Cuadro No. 16 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " DOÑA CAKE".

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de reducción de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos para ayudar financieramente a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos en los centros de costos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ideas efectivas de reducción de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar centros de gastos elevados. ➤ Realizar un concurso de ideas. ➤ Evaluar las ideas. ➤ Implementar ideas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de incentivo por pronto pago 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar a los clientes para que paguen sus deudas con la empresa antes del período establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducir clientes morosos. ➤ Reducir período de recuperación. ➤ Reducir monto de la cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuentas por cobrar. ➤ Período de recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenios con clientes morosos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y clasificar a clientes morosos. ➤ Evaluación de incentivos. ➤ Divulgación del incentivo a clientes morosos

Cuadro No. 17 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " DOÑA CAKE".

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
➤ Programa de lealtad y satisfacción del cliente	➤ Aumentar la satisfacción del cliente y generar lealtad en ellos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una cartera de clientes estable ➤ Generar lealtad en clientes no frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retención del cliente. ➤ Reducción de quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes frecuentes. ➤ Nivel de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación de preferencias y satisfacción del clientes. ➤ Generación y evaluación de promociones de lealtad. ➤ Implantar promociones de lealtad.
➤ Programa de promoción y publicidad	➤ Atraer nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la cartera de clientes. ➤ Promover los productos de la empresa. ➤ Aumentar la imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos clientes en general. ➤ Nuevos clientes en los mercados nuevos. ➤ Ingresos por ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numero de campañas de promoción para clientes en general. ➤ Campañas de promoción para nuevos mercados. ➤ Promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ identificar el tipo de promoción y/o publicidad que mejor se adapte a su situación, se propone folletos ó boletines, hojas volantes, tarjetas de identificación, etc. ➤ Evaluaciones de las propuestas de promoción y/o publicidad ➤ Implementación de promociones y/o publicidad.

Cuadro No. 18 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " DOÑA CAKE".

➤ Nombre de iniciativa estratégica	➤ Objetivo	➤ Objetivos específicos	➤ Indicadores	➤ Inductores	➤ Acciones
➤ Plan de mejora continua	➤ Mejorar los procesos con deficiencias en producción y distribución y la calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminuir los productos defectuosos. ➤ Mejorar tiempos de distribución. ➤ Mejorar el uso de las materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de satisfacción. ➤ Reducción de quejas por pedidos retrasados. ➤ Eficacia en las metas de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminución de defectuosos ➤ Retrasos en pedidos ➤ Eficiencia en el uso de la materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enlistar y priorizar procesos que nos producen defectuosos, retrasos y dan mal uso de las materias primas. ➤ Estandarizar los productos. ➤ Análisis y diagnostico de los procesos. ➤ Evaluación de los procesos. ➤ Realizar la mejora de los procesos.
➤ plan de desarrollo de nuevos productos.	➤ Desarrollar nuevos productos para ingresar a nuevos mercados y obtener más clientes .	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar nuevos productos a partir de las expectativas se los clientes. ➤ Generar productos que sean rentables para la empresa. ➤ Innovar la línea de productos reemplazando productos de poca aceptación. 	➤ margen bruto por nuevos productos.	➤ nuevos productos lanzados al mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ identificar nuevos productos que tengan el potencial de venta. ➤ Evaluar la factibilidad de los <u>de los</u> productos identificados. ➤ Lanzamiento de productos.

Cuadro No. 19 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " DOÑA CAKE".

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar el desempeño del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal en nuevas técnicas de producción. ➤ Capacitar al personal en la relación con la atención al cliente y técnicas de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ desempeño del personal de producción. ➤ desempeño del personal de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitaciones en áreas deficientes de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ encuesta de " capacidad y eficiencia" que aclare las necesidades de capacitación de personal. ➤ Elaborar un inventario de necesidades de capacitación. ➤ Programar los cursos, seminarios o talleres de acuerdo a las necesidades.
Plan de empleado feliz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivar al personal para mejorar su moral y su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores ➤ Comprometer al personal con la empresa. ➤ Mejorar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ cantidad de ideas de mejora recibidas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ actividades para motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ diseñar una encuesta para conocer las necesidades de motivación. ➤ Pasar la encuesta. ➤ Analizar resultados. ➤ Diagnostico de la encuesta. ➤ Dar la capacitación

6.2 EMPRESA DE SERVICIOS.

6.2.1 Generalidades.

✓ **NOMBRE DE LA EMPRESA: SERVICIOS DE CALIDAD S.A. DE C.V.**

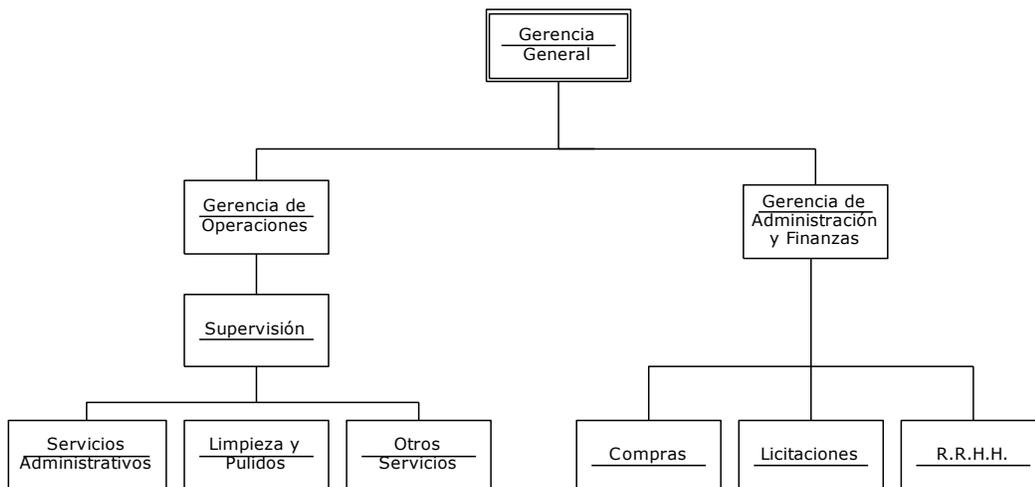
(Miembro del Grupo IC CONSULTORIA, S.A. DE C. V.)

✓ **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

Servicios de Calidad S.A. de C.V. pretende ser una empresa moderna y progresiva permaneciendo creativa y dinámica dentro de los ambientes competitivos, funcionando a través de la innovación tecnológica y la participación de todos los niveles de la organización.

Tomando en cuenta los nuevos cambios dentro de las organizaciones cabe mencionar: el esfuerzo organizado de todo su personal para alcanzar el mas alto nivel de satisfacción al cliente, con un sentido de dirección hacia la calidad total y la excelencia e el servicio, que permita lograr un optimo rendimiento de toda la organización y aumento continuo de eficiencia, eficacia y productividad.

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



6.2.2 Pensamiento Estratégico.

Visión.

“Ser empresa líder en el área centroamericana en la prestación de servicios de personal, mantenimiento y limpieza de instalaciones, y servicios generales a través del cumplimiento de estándares de alta calidad, comprometidos con la aplicación de valores positivos.”

Misión.

“Proporcionar servicios profesionales de administración de personal, limpieza en instalaciones y servicios generales con calidad, diligencia, responsabilidad y respeto, manteniendo total armonía en las relaciones de trabajo y atendiendo estrictamente las normas de seguridad industrial e higiene ocupacional.”

Valores.

- ✓ Veracidad
- ✓ Respeto
- ✓ Confianza

6.2.3 FODA para la empresa Servicios de Calidad.

FORTALEZAS

- ✓ La empresa reduce costos por tres razones, primera es porque tiene alianzas con otras empresas, la segunda es porque elabora los insumos y la tercera es porque no producen desperdicio no planificado.
- ✓ Hay un cumplimiento de las normas KAISEN y de la introducción de las normas ISO9000 lo que ha generado que la calidad del servicio esta en el promedio o mayor que la del mercado.
- ✓ Las encuestas y las visitas técnicas que se realizan al lugar donde se dará el servicio, hace que se conozca las necesidades de los clientes, provocando así, que estén satisfechos.
- ✓ Se le da valor agregado al servicio prestado, brindando gratis servicios adicionales a los estipulados y garantizando el trabajo con un 10 % en reembolso de dinero por el total del costo del servicio prestado.

- ✓ Se agiliza la contratación de personal y por ende el tiempo de respuesta que se le da a un cliente, porque se ha creado una base de datos de trabajadores (debido a que se hacen trabajos en diferentes zonas del país)
- ✓ Existe una estrategia: "retener al cliente y no dejarlo".
- ✓ Capacitación constante de todo el personal.
- ✓ Se conocen los costos por actividad de los empleados.
- ✓ Se pueden brindar nuevos servicios(pintura, carpintería, soldadura, y capacitaciones etc.)
- ✓ Hay buena imagen con los clientes satisfechos, ya que estos dan buenas recomendaciones.
- ✓ Se esta analizando la posibilidad de alianzas con otros empresas. Actualmente tiene una alianza con una empresa de consultaría con la cual darán el nuevo servicio de capacitación.
- ✓ La empresa trata de diversificar sus servicios para que el cliente dependa cada vez mas de ellos.
- ✓ Gente emprendedora y con experiencia.
- ✓ Apego a las leyes laborales.

OPORTUNIDADES

- ✓ Tienen segmentos de mercados: instituciones de gobierno y empresa privada. Se esta abriendo paso a empresas internacionales y del interior del país (Por ejemplo el puerto cutuco)
- ✓ Surgen nuevas y mejores técnicas innovadoras que mejoran el tiempo de limpieza.

DEBILIDADES

- ✓ Publicidad es muy poca.
- ✓ No fomentan ni incentiva la creatividad, iniciativa y búsqueda de soluciones entre sus empleados.
- ✓ Se dan situaciones en que no logran ofrecer servicios más baratos que la competencia.
- ✓ No existe un contacto permanente con los clientes.
- ✓ Sistema interno de información deficiente.

AMENAZAS

- ✓ Hay mucha competencia en el sector con experiencia y prestigio. (15 años y lealtad a la marca).
- ✓ La incursión de más empresas al sector.
- ✓ La competencia dicta los precios en alguna manera.
- ✓ Existen pocos técnicos de limpieza que se pueden contratar.

A continuación se presenta un cuadro en donde se describen datos de cómo la empresa de servicios está actualmente; extraída del cuestionario contestado por la alta dirección de la empresa y analizada a través de la técnica FODA.

Cuadro N 20. : Cuantificación de la situación actual de Servicios de Calidad para el periodo 2001 comparado con respecto al 2000..

Elemento	Situación actual
Incremento en Ingresos por servicio	3%
Reducción de gastos	2%
Incremento en cantidad de nuevos clientes	10%
Incremento en Campañas de promoción	0%
Aumento en Número de quejas	15%
Aumento en calificación promedio del desempeño del personal	5%
Aumento en quejas internas por el sistema de información mensuales	15%

Cuadro N.21: " Causa-Efecto-Síntoma para SERVICIOS DE CALIDAD"

Síntoma	Causa	Efecto
En los segmentos de mercados no se conoce la marca o empresa de servicios "Calidad Integral."	Poca publicidad	Los segmentos de mercado buscan otras empresas de servicio de limpieza.
	Falta de Estrategia adecuada para ganar nuevos clientes.	
Rompimiento de contrato por causas desconocidas.	Mantener contacto con los actuales.	
Situación incierta con respecto a que si en realidad se retienen o se adquieren los clientes. (la estrategia para cliente no esta medida cuantitativamente)	No hay interés por parte de la empresa en la medición, sino que solo en el cómo poder retener o adquirir mas clientes.	No hay una medición de la retención del cliente y adquisición de nuevos clientes
Reprocesos en actividades.	Sistema interno de información deficiente.	Gastos innecesarios de recursos.

6.2.4 Planteamiento de problemas para Servicios de Calidad.

Ambiente externo.

Al analizar el cuadro CSE los segmentos de mercados que buscan los servicios de limpieza, no esta enterados de todas las ventajas que les puede ofrecer "Servicios de Calidad" debido a que la empresa presta muy poca atención a la publicidad y solo se limita a las buenas recomendaciones que hacen sus clientes satisfechos.

Ambiente interno.

El no medir los resultados de su estrategia de retención de clientes, la empresa Servicios de Calidad, cae en una situación en la que no sabe si esta cumpliendo con dicha estrategia, por lo que podría hacer pensar a la empresa que en realidad están obteniendo los objetivos de la estrategia, y causa tomar decisiones erróneas en un futuro.

El no atender las quejas de los clientes y el no permanecer en contacto periódico con ellos, causa descontentos y al mismo tiempo a fugas de los clientes, lo que trae

como efecto malas recomendaciones y la búsqueda de otras empresas que brindan el mismo servicio.

6.2.5 Matriz DOFA para generar estrategias.

Cuadro N.22: "Matriz DOFA para Servicios de Calidad"

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Campaña publicitaria por Internet y otros medios, donde se realce el uso de las normas de calidad (ISO 9000 y KAISEN) y como se garantiza la calidad y reduciendo los valores agregados mencionados. ✚ Mejorar el sistema de recolección y tabulación de las preferencias de los clientes, para analizar la permanencia así como las necesidades de estos. ✚ Capacitar a la Alta Gerencia para que conozca la importancia de incentivar a los empleados para que participen en las soluciones de problemas ✚ Dar a conocer el cumplimiento de las leyes labores, la seguridad y capacitaciones de los trabajadores ✚ Generar promociones con nuestros clientes para aumentar y retener nuevo mercados de alto valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mantener la política de reducción de costos por clientes a través de nuevos métodos y técnicas, para poder bajar precios en algunas licitaciones. ✚ Capacitar al personal con los nuevos métodos y técnicas innovadoras para mejorar los tiempos de limpieza ✚ Investigar y desarrollar los nuevos servicios que requieran los segmentos identificados para ofrecerlos.
AMENAZAS		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Adquirir nuevas técnicas para estar preparados ante la aparición de nuevos competidores y para rebasar a los líderes del mercado.

Conclusiones para la empresa de servicio Servicios de Calidad:

- ✓ Se esta aprovechando las mediciones de satisfacción del cliente y las investigaciones sobre las necesidades de los clientes, lo que lleva a la empresa a cumplir con las exigencias de estos.
- ✓ La incertidumbre de que si se esta cumpliendo o no la estrategia del cliente, lleva a la empresa a tomar decisiones erróneas.

- ✓ Se conoce el negocio, lo que hace que la empresa sea competitiva en precio y calidad de servicio.
- ✓ La empresa enfrenta mucha competencia, pero muy poca que se iguale en calidad y servicio; teniendo que superar solamente empresas que si tienen en el mercado una imagen y prestigio, debido a la experiencia.
- ✓ El sistema de atención al cliente no se desarrolla de manera formal.
- ✓ Falta de posicionamiento de la imagen de la empresa.

6.2.6 Diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa Servicios de Calidad.

La empresa de servicios a la cual se le esta haciendo el estudio se llama *Servicios de Calidad*, y se dedica a dar servicios de limpieza general a otras entidades que la solicitan.

6.2.6.1 Desglosar la visión y establecer perspectivas.

- Desglose de Visión. La visión de la empresa Servicios de Calidad se detalla a continuación:

"Ser empresa líder en el área centroamericana en la prestación de servicios de personal, mantenimiento y limpieza de instalaciones, y servicios generales a través del cumplimiento de estándares de alta calidad, comprometidos con la aplicación de valores positivos".

La identificación de las perspectivas se muestra a continuación:

Cuadro N 23. Desglose de la visión de "Servicios de Calidad" en perspectivas.

DESGLOSE	PERSPECTIVAS				
	FINAN.	CLIEN.	PROC. INT.	APREN.	OTRAS
"...empresa líder en el área centroamericana..."	X	X			
"...servicios de personal, mantenimiento y limpieza de instalaciones y servicios generales..."		X	X		
Cumplimientos de estándares			X	X	

6.2.6.2 Establecer enfoque y factores críticos de éxito de cada perspectiva.

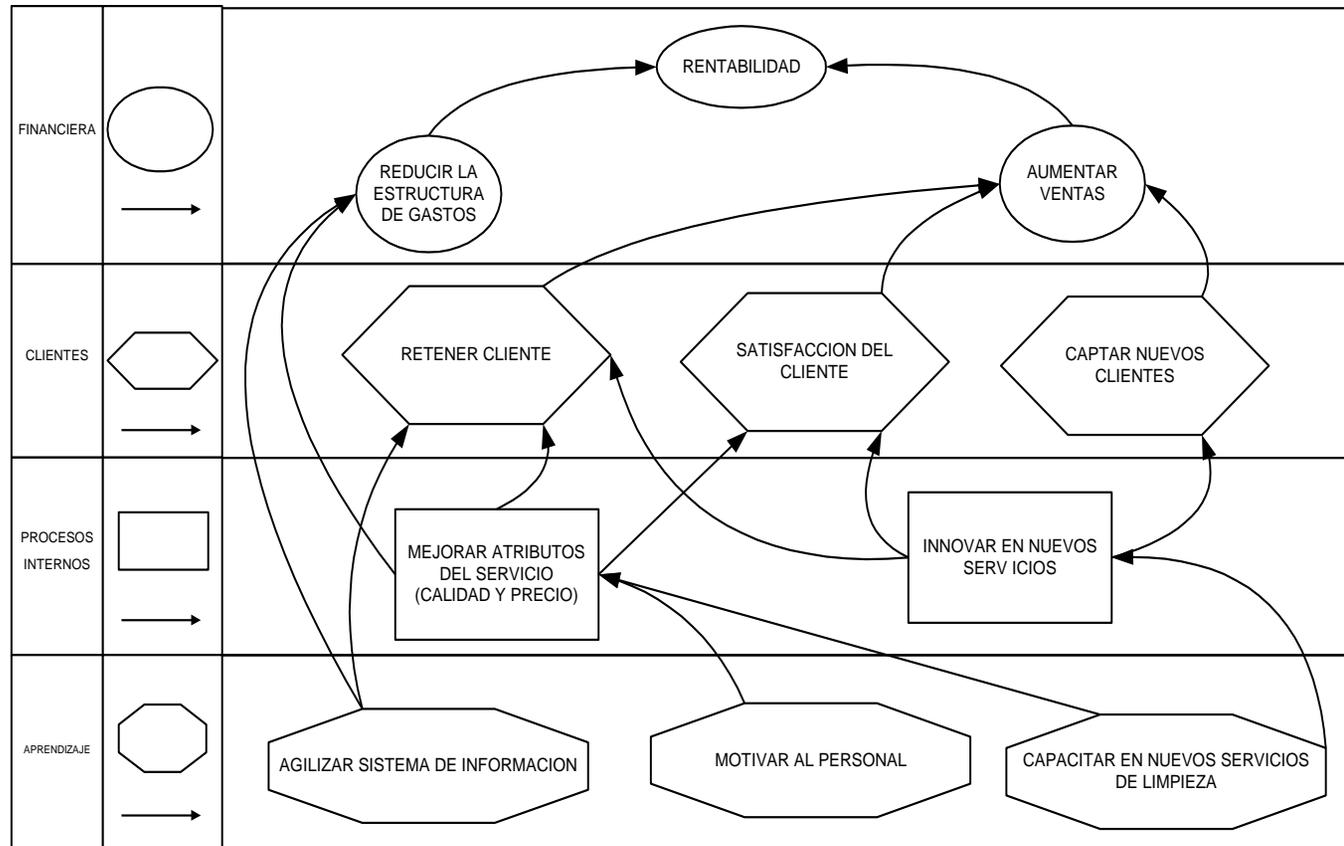
A partir de los enfoques se llegan a identificar aquellas factores críticos que tienen que realizarse para garantizar el logro del enfoque que se ha determinado para cada perspectiva.

Cuadro N 24. Áreas críticas de éxito determinadas a partir del enfoque estratégico.

PERSPECTIVA	ENFOQUE	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.
Finanzas.	Diversificación de Ingresos. Reducción de gastos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar rentabilidad. ➤ Aumentar Ventas. ➤ Reducción de gastos.
Cliente.	Excelencia operativa. Intimidad con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción del cliente. ➤ Captar nuevos clientes. ➤ Retener al cliente
Procesos Internos.	Efectividad operativa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovar en nuevos servicios. ➤ Mejorar atributos del servicio.
Aprendizaje.	Capacitación.	➤ Capacitar en nuevos sistemas de limpieza.
	Motivación.	➤ Motivar al personal.
	Sistemas de Información.	➤ Agilizar sistemas de información.

6.2.6.3 Desarrollo de mapa estratégico

Figura 36 33 Mapa estratégico para la empresa "Servicios de Calidad."



6.2.6.4 Desarrollo de indicadores e inductores.

Una vez establecidas los factores críticos de éxito y el mapa estratégico se determinan los indicadores que nos ayudaran a medir o evaluar en que medida estamos logrando los objetivos o enfoques estratégicos propuestos, en este caso se han establecido el indicador y el inductor; donde el indicador mide el éxito en el logro de los objetivos sobre un periodo específico de tiempo; y el inductor provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos.

Cuadro N 25 *Indicadores e inductores por factor critico de éxito.*

PERSPECTIVA	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.	INDICADOR	INDUCTOR
Finanzas. (Reducción de gastos y Diversificación de Ingresos)	➤ Aumentar rentabilidad.	➤ ROA.	
	➤ Aumentar Ventas	➤ Ingresos por ventas.	➤ Publicitar la marca.
	➤ Reducción de gastos.	➤ Reducción de gastos.	➤ Ideas efectivas de reducción de gastos.
Cliente.(Excelencia operativa)	➤ Retener al cliente	➤ Numero de contratos Renovados.	➤ Resultado de encuesta por mejora de servicio.
	➤ Captar nuevos clientes.	➤ Cantidad de nuevos clientes.	➤ Número de campañas de promoción.
	➤ Satisfacción del cliente.	➤ Reducción de quejas.	➤ Resultado de encuesta por mejora de servicio.
Procesos Internos.(Efectividad operativa)	➤ Mejorar atributos del servicio	➤ Reducción de quejas	➤ Eficacia del trabajo.
	➤ Innovar en servicios de limpieza.	➤ Cantidad de servicios innovados	➤ Cantidad de nuevos servicios demandados.
Aprendizaje(de Sistemas de Información; Capacitación y motivación)	➤ Capacitar en nuevos sistemas de limpieza.	➤ Desempeño del personal de servicio.	➤ Capacitaciones en técnicas de limpieza a los trabajadores..
	➤ Motivar al personal.	➤ Sugerencias efectivas de mejoras.	➤ Cantidad de charlas motivacional
	➤ Agilizar sistemas de información	➤ Quejas internas del sistema.	➤ Efectividad de reportes.

6.2.6.5 Descripción de indicadores e inductores.

En la siguiente tabla se muestra la descripción de cada indicador e inductor, donde se detallan las características de cada uno de ellos para su posterior monitoreo.

Cuadro No.26. Descripción de indicadores para empresa Servicios de Calidad.

Nombre	Línea Base	Meta	Formula	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
									azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva Finanzas													
Indicador	rentabilidad	0.03	0.1	Ingreso neto / activo total	num.	aumen	Contab.	Contador	Gerente General	0.5	.1	0	Anual
Indicador	Ingreso* venta	449336	494270	Ingresos venta	\$	Aumen	Contab.	Contador	Gerente General	45000	41189	37000	mensual
Inductor	Publicitar la marca.	4	12	Cantidad de publicidad	num	aument	mercadeo	Asistente de mercad.	Gerente General	2	1	0	Mensual
Indicador	Reducción de gastos	36000	32400	gastos	\$	Disminución	Contab.	Contador	Gerente General	2000	2700	3000	Mensual
Inductor	Ideas efectivas de reducción de gastos.	0	24	Cantidad de ideas efectivas de mejora	Num	Aumen	Contab.	Contador	Gerente General	3	2	0	Mensual
Perspectiva Clientes													
Indicador	Numero de Contratos renovados	15	20	#de contratos renovados/año	Num.	Aumento	Contratos o licitaciones	Gerent. admón.	Gerente General	21	20	15	Anual
Inductor	Resultado de encuesta por mejora de servicio	6	8	Resultados	Num.	aumento	Depto. De mercado	Lic. De mercadeo	Gerente General	10	8	5	Mensual
Indicador	Cantidad Nuevos clientes	1	5	#de nuevos clientes	Num.	Aumento		Gerente de operaciones	Gerente General	6	5	2	Anual
Inductor	Numero de Campañas de promoción	0	12	Cantidad de campañas	Num	Aumento	Depto. De mercadeo	Lic. De mercadeo	Gerente General	7	6	4	semestral
Indicador	Reducción de quejas	18	12	Num de quejas	Num.	Aumento	Depto. De mercadeo	Gte. De operaciones	Gerente General	0	1	2	Mensual

Inductor	Resultado de encuesta por mejora de servicio	6	8	Result. De encuesta de satisfacción del cliente	Num.	Disminución	Sistema de quejas	Lic. De mercadeo	Gerente General	10	8	5	Mensual
----------	--	---	---	---	------	-------------	-------------------	------------------	-----------------	----	---	---	---------

Cuadro No.26. Descripción de indicadores para empresa Servicios de Calidad.

Cuadro N 27. Continuación de la descripción de indicadores para empresa de Servicios de Calidad

Indicador	Nombre	Línea Base	Meta	Formula	Unidad	Tendencia	Fuente de inform	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
										azul	verd	amarillo	rojo	
Perspectiva procesos internos														
Indicador	Reducción de quejas	18	12	Quejas actuales-quejas del periodo pasado	Num	Dismin	Sistema de quejas	Gte. Producción	Gerente General	0	1	2	semestral	
Inductor	Eficacia del trabajo	15	80	[#trabajos con quejas/ #total de trabajo] *100	%.	aument	Sistema de quejas	Gte. Producción	"Gerente General	90	80	50	trimest	
Indicador	Cantidad de servicios innovados	0	6	Numero de servicios innovados	Num	Aumen	Operaciones	Gte. operaciones	"Gerente General	4	3	1	Semestral	
Inductor	Cantidad de nuevos servicios atendidos	0	6	# de nuevos servicios atendidos	Num.	Aumen	Producción	Gte. Producción	"Gerente General	7	6	4	Annual	
Perspectiva aprendizaje														
Indicador	Desempeño del personal	3	7	[Σ desempeño individual] /# trabajadores	Num.	Aumen	Sistema de desempeño individual	Gte. operaciones	Gerente General	8	7	5	Trimestral	
Inductor	Capacitación en técnicas de limpieza trabajadores	6	12	Cantidad de capacitaciones	Num.	Aumen	Sistema de satisfacción del empleado		Gerente General	4	3	1	Trimestral	
Indicador	Sugerencias efectivas de mejoras	0	12	Cantidad de ideas efectivas	Num.	Aumen	Sistema de satisfacción del empleado	Gte. De operaciones	Gerente General	2	1	0	Mensual	
Inductor	Cantidad de charlas motivacional	0	12	Numero de charlas	Num.	Aumen	RRHH	Gte. operaciones	Gerente General	2	1	0	Mensual	
Indicador	Quejas internas del sistema	12	0	#de quejas internas	Num.	Dismin	Sistema de quejas	Gte. Admón..	Gerente General	0	0	1	Mensual	

Inductor	Efectividad de reportes	50	80	#reportes buenos/ #de reporte utilizados*100	%. aumen		Gte. admón..	Gerente General	90	80	50	Mensual
----------	-------------------------	----	----	--	----------	--	-----------------	--------------------	----	----	----	---------

6.2.6.6 Construir el Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)

A continuación se detalla el cuadro de mando integral para la empresa de manufactura "SERVICIOS DE CALIDAD" donde se permite observar como trasladar las estrategias a la acción ya que aquí se especifican que iniciativas estratégicas desarrollar para lograr la visión:

Cuadro N 28 Tablero de comando para la empresa Servicios de Calidad.

Perspectiva	Enfoque	Indicador (KPI)	Meta	Real	Inductor (driver)	Meta	Real	Iniciativa Estratégica.
FINANZAS	rentabilidad	ROA	0.1	0.03				
	aumentar ventas	ingresos por ventas	494,270.00	449,336.00	Publicitar la marca	12	4	
	reduccion de costos	tasa de reduccion de costos	36000	32400	Ideas efectivas	24	0	plan de redcción de costos
CLIENTES	retener clientes	contratos renovados	20	15	nivel de satisfaccion del cliente	8	6	plan de retención al cliente
	captar nuevos clientes	nuevos clientes	5	1	campañas de promocion	12	0	plan de promocion de los servicios de la empresa
	satisfacción del cliente	reducción de quejas	12	18	nivel de satisfacción del cliente	8	6	plan de mejora de los atributos del servicio
PROCESOS INTERNOS	mejorar atributos del servicio (en calidad, precio y tiempo)	reduccion de quejas	12	18	eficiencia en trabajo	80	15	plan de mejora continua.
	innovar en servicios	Cantidad de servicios ofrecidos	6	0	Cantidad de nuevos servicios atendidos.	6	0	proyectos "nuevos servicios"
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	capacitar en nuevos sistemas de limpieza	dsempño del perosonal	7	3	hrs. De capacitación	12	6	plan de capacitacion de
	motivr al personal	sujerencias de mejora	12	0	Cantidad de charlas motivacional es	12	0	plan empleado feliz
	agilizar los sistemas de información	quejas internas del sistema	0	12	Efectividad de reportes	80	50	plan de mejora de procesos de sist. de inform. administrtivos

6.2.6.7 Desarrollo de Iniciativas Estratégicas

Cuadro N 29 *€*Cuadro descriptivo de las iniciativas estratégicas de Servicios de Calidad.

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de reducción de gastos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos para ayudar financieramente a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos en los centros de costos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ideas efectivas de reducción de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar centros de gastos elevados. ➤ Realizar un concurso de ideas. ➤ Evaluar las ideas. ➤ Implementar ideas.
Programa de retención del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la satisfacción del cliente y generar lealtad en ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una cartera de clientes estable ➤ Generar lealtad en clientes no frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retención del cliente. ➤ Reducción de quejas.. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes frecuentes. ➤ Nivel de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación de preferencias y satisfacción del clientes. ➤ Generación y evaluación de promociones de lealtad. ➤ Implantar promociones de lealtad.

Cuadro N 30 eCuadro descriptivo de las iniciativas estratégicas de Servicios de Calidad.

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Programa de promoción y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atraer nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la cartera de clientes. ➤ Promover los productos de la empresa. ➤ Aumentar la imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos clientes en general. ➤ Nuevos clientes en los mercados nuevos. ➤ Ingresos por ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numero de campañas de promoción para clientes en general. ➤ Campañas de promoción para nuevos mercados. ➤ Promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ identificar el tipo de promoción y/o publicidad que mejor se adapte a su situación, se propone folletos ó boletines, hojas volantes, tarjetas de identificación, etc. ➤ Evaluaciones de las propuestas de promoción y/o publicidad ➤ Implementación de promociones y/o publicidad.
Plan de mejora de los atributos del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar servicios de deficientes o darles valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el uso de materias primas. ➤ Dar valor agregado a los servicios. ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numero de Contratos renovados ➤ Reducción de quejas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficacia del trabajo ➤ Resultado de encuesta por mejora de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enlistar y priorizar técnicas que mejoren el uso de las M.P y den valor agregado al servicio. ➤ Estandarizar los servicios. ➤ Análisis y diagnostico de los tecnicas. ➤ Evaluación de los tecnicas. ➤ Realizar la mejora de los técnicas

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
----------------------------------	----------	-----------------------	-------------	------------	----------

Plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar el desempeño del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal en nuevas técnicas de limpieza ➤ Capacitar al personal en la relación con la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempeño del personal de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitaciones en técnicas de limpieza a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta de " capacidad y eficiencia" que aclare las necesidades de capacitación de personal. ➤ Elaborar un inventario de necesidades de capacitación. ➤ Programar los cursos, seminarios o talleres de acuerdo a las necesidades.
Plan de empleado feliz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivar al personal para mejorar su moral y su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores ➤ Comprometer al personal con la empresa. ➤ Mejorar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de ideas de mejora recibidas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividades para motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar una encuesta para conocer las necesidades de motivación. ➤ Pasar la encuesta. ➤ Analizar resultados. ➤ Diagnostico de la encuesta. ➤ Dar la capacitación

Cuadro N 31 *€*Cuadro descriptivo de las iniciativas estratégicas de Servicios de Calidad.

Cuadro N 32 eCuadro descriptivo de las iniciativas estratégicas de Servicios de Calidad.

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de mejora de los sistemas de información.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la eficacia de los sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que los reportes sean oportunos. ➤ Reportes sin errores, y mínimo de recursos. ➤ Mantener informada a toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quejas internas del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad de reportes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar áreas que producen reportes defectuosos. ➤ Tabular y priorizar la información. ➤ Mejorar o vincular la información con el personal adecuado. ➤ Retro alimentar la base de datos de la empresa con todas las áreas involucradas

6.3 EMPRESA DE COMERCIO.

6.3.1 Generalidades.

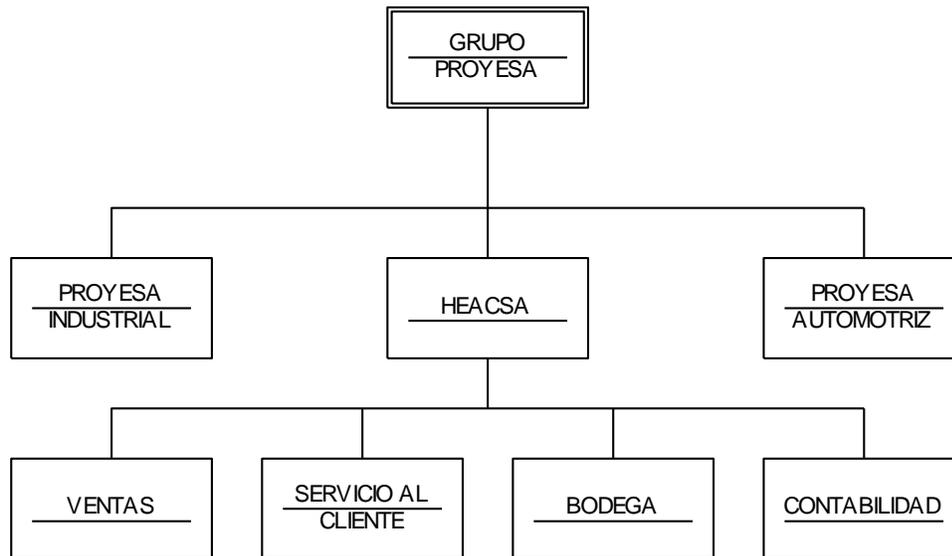
✓ **NOMBRE DE LA EMPRESA : HEACSA, S.A de C.V.**

✓ **BREVE HISTORIA.**

Hasta mediados de 1994, en la entonces HEACSA, S.A de C.V., se había estado distribuyendo herramientas eléctricas, las cuales se ofrecían en las sucursales de la misma (San Salvador, San Miguel y Santa Ana) y el programa estaba compuesto de herramientas de uso tradicional como lo son Taladros y Amoladores (en algunas medidas y variedades) pero nada fuera de lo común. Y fue hasta ese año en que se dieron los primeros pasos de abrir una distribuidora de Herramientas eléctricas, gracias al sagacidad y perspicacia de la Alta Gerencia de aquel entonces.

Así se comienzan a tocar las puertas de las grandes cadenas ferreteras de aquel entonces (Freund, Vidri, ente otros) pero por la hermeticidad y desconfianza de sus administraciones no fue posible entrar en su momento, recurriéndose entonces a los ferreteros medianos, tanto de la zona metropolitana como del interior del país, logrando abrir distribuidores en San Salvador, Santa Tecla, Santa Ana, Metapán, Ahuachapán, Sonsonate, San Miguel y Usulután. Para 1996 se tenía una estructura definida de comercialización y el programa de había ampliado de las dos familias tradicionales de herramientas eléctricas a cinco, incluyéndose: cepilladoras, lijadoras y sierras. Siendo entonces tanta la demanda de las herramientas distribuidas que se inició la distribución con una de las grandes cadenas, siguiendo las demás una a una, pero se originó un problema de precios pues los ferreteros pequeños realizaban variaciones a los precios, lo que golpeaba profundamente la economía de las grandes cadenas, por lo que se les quitó la distribución a la mayoría de los distribuidores. Para entonces, ya había nacido una nueva empresa "HEACSA", empresa perteneciente al Grupo PROYESA (Compuestos de tres empresas distribuidoras: Industrial, Automotriz y Herramientas y Accesorios).

✓ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



6.3.2 Pensamiento Estratégico.

Visión.

“Ser los Líderes dentro del Mercado de Herramientas Eléctricas y Accesorios, en cuanto a Ingresos por venta y Participación del Mercado, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes externos, distribuidores, accionistas, proveedores, y clientes internos.”

Misión.

“Proveer a nuestros clientes (Usuarios Finales) Herramientas Eléctricas, Accesorios y servicios de alta calidad y brindar a nuestros distribuidores el apoyo integral para la Venta por medio de nuestros Servicios Pre y Post-venta.”

Valores.

- ✓ Lealtad y Honestidad.
- ✓ Espíritu de Cuerpo.
- ✓ Mejora Continua.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Efectividad.
- ✓ Ética.

6.3.3 FODA para la empresa de comercio "HEACSA S.A. de C.V."

FORTALEZAS

- ✓ Se tienen muchas líneas de productos, con innovación y diseños de punta, que se pueden comercializar, es decir pueden cumplir con las expectativas básicas de los clientes.
- ✓ Las relaciones con los distribuidores son buenas, es decir existe colaboración entre ambas partes (empresa-distribuidor) para aumentar las ventas.
- ✓ Tienen distribuidoras en la mayor parte del país, por lo que la marca que se comercializa tiene imagen a escala nacional en las principales ciudades.
- ✓ Tienen pensamiento estratégico en cuanto a inversión, reducción de costos y el futuro financiero de la empresa.
- ✓ Personal especializado y de amplia experiencia en el mercado de herramientas eléctricas, por lo cual el tiempo de respuesta a las demandas de mantenimiento y reparaciones es menor que el de la competencia.
- ✓ Existen alianzas con otras empresas para reducir costos.
- ✓ Se le da valor agregado a los productos vendidos con el respaldo de repuestos, mantenimiento, reparación, asesoría y capacitación para los usuarios finales.

OPORTUNIDADES

- ✓ Para tener una base que beneficie a la toma de decisiones se pueden realizar encuestas de opinión durante las visitas que se realizan a los distribuidores (mercado secundario) a cerca de los productos que se distribuyen y la atención brindada a ellos.
- ✓ Introducción de otros productos (otras herramientas eléctricas) innovados para ganar nuevos mercados y para aprovechar las expectativas no satisfechas de los clientes; y que tengan potencial de demanda en el mercado.

- ✓ La lentitud y falta de atención, a un área tan importante como lo es Investigación y Desarrollo, por parte de la competencia, permitiría abrir nuevos mercados y explotar las necesidades de los consumidores.
- ✓ Se puede obtener información sobre los procesos internos de la competencia para mejorar los de la empresa.
- ✓ Se puede vender artículos relacionados al ramo en que esta la empresa.

DEBILIDADES

- ✓ No poseen todas las líneas de productos que los clientes exigen (herramientas estacionarias)
- ✓ Los esfuerzos de marketing no cubren áreas importantes como: seguimiento de satisfacción del cliente, publicidad y promoción, evolución de variables claves de mercado.
- ✓ No se registra las necesidades y no se lleva un control estadístico sobre la satisfacción de los clientes; lo que lleva a no tener una base para la toma de decisiones.
- ✓ Han aumentado sus costos de operación en un 35% desde 1998 hasta 2001 y han aumentado sus costos de insumos, en un promedio de 30% desde 1998 al 2001.
- ✓ No utilizan análisis financiero para determinar las áreas financieras débiles.
- ✓ Falta de comunicación y alineación de los trabajadores con respecto a la estrategia, por lo que sus esfuerzos se ven desaprovechados, falta de mecanismos que canalicen la creatividad de los empleados, con lo cual se desaprovechan ideas que pudieran dar paso a grandes proyectos y que podrían generar ganancias para la empresa.
- ✓ No se está capacitando a los trabajadores en áreas claves del negocio, mucho menos en otro tema en general, lo cual los pone en desventaja pues hay nuevos conocimientos y técnicas que deberían manejarse para estar a la vanguardia y ser más competitivos.
- ✓ Sistema de Información con reportes no útiles a los usuarios.
- ✓ No se tiene un control sistemático de los niveles de inventario, se descuidan y se dejan vacíos, lo que aprovecha la competencia.

AMENAZAS

- ✓ La competencia actual copian la innovación de los productos que se comercializan y en ocasiones venden sus productos a precios más bajos.

- ✓ Talleres no certificados de reparación de herramientas eléctricas y ajenas a la empresa lo cual podría generar mala imagen a la marca del producto que se distribuye.
- ✓ La marca de la competencia es importada directamente por el distribuidor, proporcionándole un margen más atractivo; mientras que el margen con la marca de la empresa es menor, lo cual podría, en un momento dado, ser decisivo para tomar decisiones de escoger una sola marca para distribuir.
- ✓ Existen muchas empresas que están en competencia.
- ✓ Existe una mayor variedad de productos de la competencia.

A continuación se presenta un cuadro en donde se describen datos de cómo la empresa de comercio está actualmente; extraída del cuestionario contestado por la alta dirección de la empresa y analizada a través de la técnica FODA.

Cuadro N 33. : Cuantificación de la situación actual de HEACSA del año 2001 comparado contra el 2000.

Elemento	Situación actual
Reducción del gasto	1%
Incremento en Ingresos por venta	2%
Incremento en Calificación del nivel satisfacción del cliente primario y secundario	5%
Aumento de nuevos clientes	12%
Aumento en quejas por servicio post-venta mensuales	15%
Incremento en lanzamiento de nuevos productos.	10%
Decremento en Campañas de promoción.	5%
Aumento en quejas por retraso	23%
Decremento en calificación del desempeño del personal	6%

Cuadro N.34.a: "Causa-Efecto-Síntoma para HEACSA S.A. de C.V."

SÍNTOMA	CAUSA	EFECTO
No poseen líneas de productos que exigen los clientes.	No existe un sistema que permita medir cuantitativa y/o cualitativamente la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, así como también conocer las necesidades y preferencias de ellos.	Necesidades de los clientes insatisfechas.
No se conocen las preferencias y necesidades de los clientes.		Perdida de clientes (buscan otra marca)
Incertidumbre en las decisiones orientadas hacia los clientes.		
No se alcanzan los ingresos esperados	Puntos de venta no atractivo al cliente. Necesidades insatisfechas al cliente por falta de variedad de modelos de herramientas. Vacíos en atención al cliente.	No se alcanzan las utilidades esperadas por los accionistas.
Han aumentado sus gastos de operación y los costos de insumos en un 35% y 30% respectivamente desde 1998 hasta 2001.	El proveedor ha aumentado los costos de los producto. Aumento en gasto de recursos humanos. (contratación de personal) Aumento en las actividades promocionales.	Se encarecen los productos.
La decisión de crecimiento o inversión para el siguiente año es solo sobre base del estado de resultados.	No calculan razones financieras. No informan a sus accionistas sobre las razones financieras.	No pueden conocer áreas financieras específicas de la empresa con problemas y tomar correcciones a tiempo.
Los distribuidores tardan mucho tiempo en cancelar las facturas a la empresa.	No hay una política de recuperación de las C*C definido en la empresa.	No reciben pronto el dinero.
Tardanza en elaboración de reportes gerenciales.	Sistema de Información no orientado a las necesidades de la organización.	Análisis tardíos de información, lo cual genera acciones tardías, ya sea preventivas o correctivas, a tomar de cara al mercado.

Cuadro N.34.b: "Causa-Efecto-Síntoma para HEACSA S.A. de C.V."

SÍNTOMA	CAUSA	EFEECTO
Falta de identificación y compromiso con la Empresa.	Falta de incentivos por sugerencias de mejoras y falta de mecanismos para fomentar la creatividad, participación y trabajo en equipo, para los empleados de la empresa.	Bajo Rendimiento, ya sea por parte del personal administrativo (lentitud de tareas, etc.) y por el personal de operaciones (bajo nivel de ventas, mínimo crecimiento, etc.)
Se registran clientes que solicitan productos que no se distribuyen por la empresa.	El programa de Herramientas se queda corto con relación a las necesidades de los clientes.	Menos cliente y menos ventas.
A veces no se realizan algunas ventas por no tener disponibles las cantidades requeridas.	No se hacen estimaciones adecuadas de la demanda, así como también no se utiliza un sistema de inventarios que de lugar a vigilar los niveles de existencias.	Se deja de vender por no tener la cantidad de producto requerida por el cliente y al liquidarse el inventario, se pierden la venta de otros clientes que llegan a comprar
No se vende la cantidad esperada.	Falta de Incentivo a los Distribuidores y Vendedores de la Empresa.	No se alcanza la porción de mercado planeada ni los niveles de venta esperados.
	No se tiene una campaña de publicidad y promoción de la marca enfocada a los clientes-usuarios finales, que busquen posicionarse en sus mentes.	
Se dan quejas y reclamos por fallas en el funcionamiento del producto.	Falta de un proceso de seguimiento y capacitación al cliente.	Reducción de ganancia por mayores gastos en garantía y de reparaciones.
	Falta de un proceso de control de calidad antes de enviar al mercado los productos.	

6.3.4 Planteamiento de problemas para HEACSA S.A. de C.V.

Ambiente externo.

Al analizar el ambiente exterior de la empresa distribuidora HEACSA S.A. de C.V. se puede observar que no esta aprovechando aquellos contactos que tiene con su mercado secundario para conocer mejor qué es lo que siente, piensa, cree y desea el usuario final (mercado primario)

En cuanto a la competencia que tiene HEACSA no es una pelea frontal por querer ganar mercado, pero esta competencia tiene algunas líneas de productos que si desean los clientes y las innovaciones de los productos que comercializa HEACSA la competencia se los copia.

Al analizar el cuadro SCE algunas necesidades de los clientes no son satisfechas porque no se tienen líneas de productos que los clientes desean, como por ejemplo herramientas estacionarias (taladros de banco, sierras caladoras, etc.), esta necesidad la detectó la empresa, debido a pláticas que se tienen con los distribuidores (mercado secundario) pero no se documentan o se registran para un posterior análisis.

Ambiente interno.

El cuadro SCE nos muestra que la empresa HEACSA no poseen un sistema que mida la satisfacción del cliente, así como también algunos indicadores sobre el cliente que darían una retroalimentación a la empresa sobre las necesidades y deseos de los segmentos de mercados elegidos.

El departamento de mercadeo que posee la empresa HEACSA, según entrevistas con el gerente de ventas, se esfuerza solamente en hacer publicidad y promociones, no busca enterarse de las necesidades de los clientes y sus reacciones hacia sus productos y procesos de venta y postventa.

La empresa al no calcular los indicadores financieros no conoce a detalle las debilidades que pueda tener debido a la forma como maneja financieramente, y al no analizar mediante las razones financieras, la empresa puede dejar pasar por alto oportunidades de que le ayudarían a maximizar el valor de las acciones, ya que este tipo de análisis financiero puede indicar ciertos hechos y tendencias útiles en el momento de planear los cursos de acción congruentes con la meta de maximizar la riqueza de los accionistas.

Al no poseer una política de recuperación de las cuentas por cobrar no pueden actuar invirtiendo el dinero en otras líneas de negocios a las que la empresa se quiere dedicar; además, no llevan un historial de las cuentas no cobrables ni cuando una cuenta por cobrar a pasado ha sido incobrable.

La Política de Recursos Humanos no son tomadas como fundamentales para el desempeño de la empresa, lo cual es algo erróneo pues el Recurso Humano es un factor vital para la formulación y ejecución de la estrategia.

Las proyecciones de venta del área comercial son más difíciles de alcanzar y podría ser que necesite el apoyo de medios publicitarios para atraer más clientes respecto a nuestros productos, más no se ha contemplado dentro de sus estrategias.

6.3.5 Matriz DOFA para generar estrategias.

Cuadro N.35: "Matriz DOFA para HEACSA"

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Conocer las preferencias de los clientes para reforzar las líneas de productos a ofrecer que exigen estos y que sean rentables para la empresas. ✦ Completar las líneas de producto que se tiene actualmente con productos que exigen los clientes y que sean rentables. ✦ Campañas conjuntas de promoción y publicidad con distribuidores para reducir costos y unir esfuerzos. ✦ Reestructurar las funciones del departamento que este orientado a promover a la empresa en el mercado. ✦ Promover los beneficios que se obtienen al utilizar el análisis financiero en el área contable de la empresa. ✦ Realizar talleres de capacitación y motivación que ayuden al personal a trabajar en equipo (sinergia), ✦ Fomentar la metodología de tormenta de ideas para generar ideas de como poder mejorar el negocio ✦ Montar campañas publicitarias donde realce todos los valores agregados que la empresa adiciona a la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Llevar un registro a nivel nacional de la necesidad y satisfacción de los distribuidores para elaborar campañas promocionales para ellos mismos y además conocer sus aportaciones de como mejorar el servicio y productos brindados a ellos.
AMENAZAS		<ul style="list-style-type: none"> ✦ Investigar y desarrollar nuevos proceso métodos para hacer mas eficientes y reducir los costos. ✦ Traer un programa innovador de herramientas y artículos relacionados que no tenga la competencia, que sean rentables para el distribuidor y que le ayuden a ser la diferencia entre los distribuidores.

Conclusiones para la Empresa de Comercio Heacsa

- ✓ HEACSA conoce los productos que comercializa la competencia, y esto les ayuda a crear nuevos valores agregados (servicio de garantía, innovación en productos) que le dan a sus productos, para diferenciarse de la competencia.
- ✓ No hay una medición formal de la satisfacción y necesidades de los clientes.
- ✓ La marca que comercializa HEACSA es conocida al menos en las cabeceras departamentales del país, lo que hace que tenga un gran mercado en el cual puede vender sus productos. Esto debido a la imagen de la misma marca.
- ✓ La empresa no conoce los beneficios que pueden obtener con el análisis financiero para ayudar a maximizar las utilidades que pueden dar a los accionistas y conocer las áreas deficientes para ayudar a la toma de decisiones.
- ✓ Se tiene que analizar que políticas tienen que establecer para recuperar en un tiempo razonable las cuentas por cobrar.
- ✓ Analizar los costos de las actividades para ver como lograr las reducciones de costos de producción y lograr sus estrategias.
- ✓ La empresa tiene Recurso Humano no motivado ni identificado con la misma, lo cual influye significativamente en los resultados.
- ✓ Los sistemas de información no están orientados a los usuarios, lo que afecta el desempeño de sus usuarios.
- ✓ Falta de un sistema de medición de satisfacción del cliente.
- ✓ No se cuenta con un proceso de atraer y retener a los clientes de los mercados seleccionados.
- ✓ No se comunican claramente las estrategias.

6.3.6 Diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa HEACSA.

La empresa de comercio a la cual se le esta haciendo el estudio se llama HEACSA, y se dedica a distribuir herramientas eléctricas.

6.3.6.1 Desglosar la visión y establecer perspectivas.

Desglose de la visión. El desglose de la visión de la empresa comercializadora de herramientas eléctricas HEACSA, se detalla a continuación.

“Ser los líderes dentro del mercado de herramientas eléctricas y accesorios, en cuanto a ingresos por venta y participación del mercado, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes externos, distribuidores, accionistas, proveedores y clientes internos.”

La identificación de las perspectivas se muestra a continuación:

Cuadro N° 36 . Desglose de la visión de HEACSA en perspectivas.

DESGLOSE	PERSPECTIVAS				
	FINAN.	CLIEN.	PROC. INT.	APREN .	OTRAS
"Ser líderes dentro del mercado ..."	X	X			
"...en ingresos por venta y participación de mercado..."	X		X		
"... satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes internos y externos...distribuidores...proveedores y accionistas"		X	X	X	

6.3.6.2 Establecer enfoque y factores crítico de éxito de cada perspectiva.

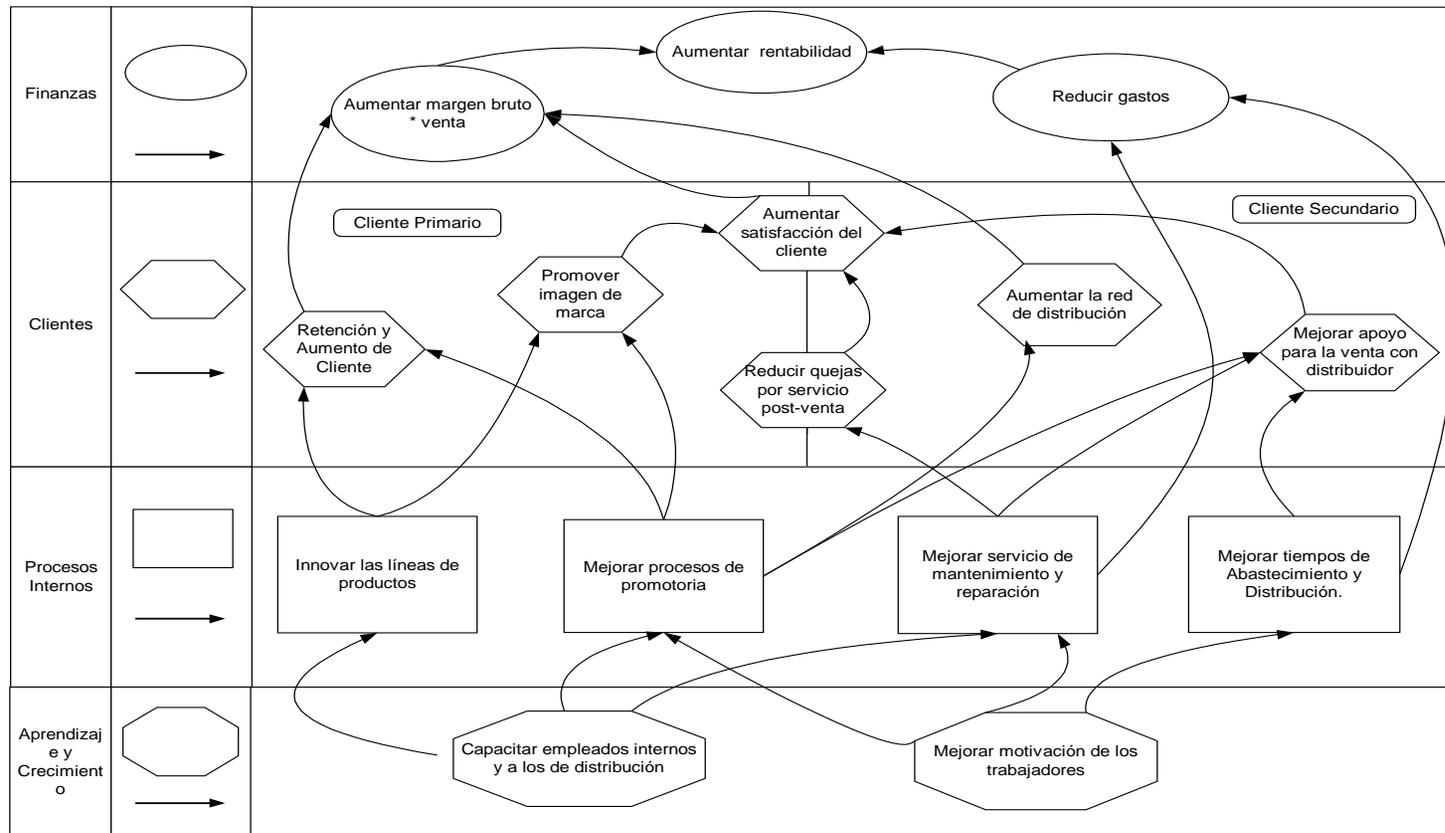
Enfoque de Perspectivas. Las perspectivas enlistadas en el cuadro N° 34 son las que describen mejor la visión de la empresa comercializadora, por lo que a continuación se establecen los enfoques estratégicos que deben tener cada una para lograr la visión. Luego de haber establecido los enfoques estratégicos se identifican las áreas críticas de éxito que la empresa debe de centrarse para garantizar el logro de la visión.

Cuadro N 37. Enfoque y Factores críticos de éxito determinados.

PERSPECTIVA	ENFOQUE		FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.
Finanzas.	-Crecimiento de Ingresos. -Rentabilidad.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar margen bruto por ventas. ➤ Reducción de gastos. ➤ Aumentar rentabilidad.
Cliente.	primario	-Excelencia operativa (calidad precio) -intimidad con el cliente.(servicio)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducir quejas por servicio postventa. ➤ Promover imagen de la marca. ➤ Aumentar clientes. ➤ Retención del cliente. ➤ Aumentar la satisfacción del cliente. (servicio y producto).
	secundario	-Intimidad con el cliente.(relaciones)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la red de distribución. ➤ Mejorar apoyo para la venta con distribuidor. ➤ Reducir quejas por servicio postventa. ➤ Aumentar la satisfacción del cliente. (respaldo)
Procesos Internos.	-Innovación. -Procesos de gestión del cliente. -Proceso operativo de venta.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar procesos de mantenimiento y reparación. (Tiempo) ➤ Mejorar tiempos de abastecimiento. ➤ Mejorar tiempos de distribución. ➤ Mejorar proceso de promotoría. ➤ Innovar las líneas de producto.

6.3.6.3 Desarrollo de mapa estratégico

Figura 37 34 Mapa estratégico para la empresa comercializadora HEACSA.



6.3.6.4 Desarrollo de indicadores e inductores.

Cuadro N 38. Indicadores e inductores por área crítica de éxito.

PERSPECTIVA	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.	INDICADOR	INDUCTOR	
Finanzas. (Crecimiento de Ingresos y rentabilidad)	➤ Reducir gastos	➤ Reducción de gastos.	➤ Ideas efectivas de reducción de gastos.	
	➤ Aumentar el margen bruto por venta.	➤ Ingresos por ventas.	➤ Promociones en general.	
	➤ Aumentar la rentabilidad	➤ ROA.	➤	
Cliente.(Excelencia operativa e intimidad con el cliente)	Cliente primario	➤ Retención del cliente.	➤ Nivel de satisfacción del cliente.	
		➤ Promover imagen de marca.	➤ Promotorias al semestre.	
		➤ Aumentar clientes.	➤ Cantidad de nuevos clientes.	➤ Promotorias al semestre.
		➤ Aumentar satisfacción del cliente.	➤ Reducción de quejas en general.	➤ Nivel de satisfacción del cliente.
		➤ Reducir quejas en servicio postventa.	➤ Quejas por servicio postventa.	➤ Reducción del tiempo de entrega de trabajos de servicio post-venta.
	Cliente secundario	➤ Aumentar satisfacción del cliente secundario.	➤ Reducción de quejas. *servicio	➤ Nivel de satisfacción del cliente Secundario.
		➤ Mejorar apoyo para la venta con distribuidor.	➤ Incremento de ventas promedio por distribuidor.	➤ Capacitación a vendedores de distribución.
		➤ Reducir quejas por servicio postventa.	➤ Quejas en servicio postventa.	➤ Reducción del tiempo de entrega de trabajos de servicio post-venta.
		➤ Aumentar la red de distribución.	➤ Aumento de puntos de venta.	➤ Promotorias a ferreterías.
Procesos Internos.(Efectividad en procesos operativos, gestion del cliente e innovación.)	➤ Innovar en líneas de productos.	➤ nuevos productos lanzados al mercado.	➤ Número de campañas de promoción para nuevos productos.	
	➤ Mejorar proceso de promotoria.	➤ Efectividad de Promotoria.	➤ Capacitaciones en técnicas de ventas.	
	➤ Mejorar tiempo de distribución.	➤ Reducción de quejas por distribución.	➤ Reducción del tiempo promedio de entrega.	
	➤ Mejorar servicios de mantenimiento y reparación.	➤ Eficacia en la entrega de trabajos de servicio post-venta.	➤ Reducción del tiempo de entrega de trabajos de servicio post-venta.	
Aprendizaje(Capacitación y motivación)	➤ Capacitar a los trabajadores.	➤ Desempeño personal de operativo.	➤ Capacitaciones en áreas deficientes.	
	➤ Mejorar motivación de los trabajadores.	➤ Cantidad de ideas efectivas de mejora.	➤ Actividades para mejorar la motivación del personal.	

6.3.6.5 Descripción de indicadores e inductores.

En la siguiente tabla se muestra la descripción de cada indicador e inductor donde se detallan las características de cada uno de ellos para su posterior monitoreo.

Cuadro No 39. Descripción de los indicadores e inductores en la empresa HEACSA.

	Nombre	Línea Base	Meta	Formula	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva Finanzas														
Indicador	Reducción de gasto	1%	5%	gastos	\$	disminución	Contab.	Contador	Gerente General	8%	5%	0%	Mensual	
Inductor	Ideas Efec. de reducc.de gastos	0	12	Cantidad de ideas ejecutadas	Num.	Aumento.	Ventas	Gerente de Ventas.	Gerente General.	2	1	0	Mensual.	
Indicador	Ingresos *venta	2%	10%	Ventas totales-costos totales	\$	Aumento	Contab.	Contador	Gerente General	15%	10%	5%	Mensual	
Inductor	Promociones en general	0	24	Numero de promociones	Num.	Aumento	Ventas.	Gerente de Ventas.	Gerente General.	3	2	1	Mensual	
Indicador	ROA	8%	12%	Utilidades netas/ activos totales	Num.	Aumento	Contab.	Contador	Gerente General	15%	12%	7%	Mensual	

Cuadro No 40. Descripción de los indicadores e inductores en la empresa HEACSA.

Nombre	Línea Base	Meta	Formu la	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
									azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva Clientes Primario													
Indicador	% de clientes perdidos	0%	0%	Cientes al final del periodo/ clientes al inicio del periodo *100	%	Disminución	Base de datos del cliente	Asistente a gerencia	Gerente General	0%	0%	1%	Mensual
Inductor	Nivel de satisfacción	6.5	8.5	Resultado de encuesta	Num.	Aumento	ventas	Asistente a gerencia	Gerente General	9.0	8.5	6.0	Mensual
Indicador	Resultado de encuestas de imagen	5	8	resultado	Num.	Aumento	ventas	Asistente a gerencia	Gerente General	9	8	5	Mensual
Inductor	Promotorias al semestre.	0	24	Numero de promotorias	num	Aumento	ventas	Asistente a gerencia	Gerente General	3	2	0	Mensual
Indicador	Cant. nuevos clientes	121	300	# de clientes	Num.	Aumento	Base de datos	Asistente a gerencia	Gerente General	150	100	70	Mensual
Inductor	Promotorias al semestre.	0	24	Numero de promotorias	num	Aumento	ventas	Asistente a gerencia	Gerente General	3	2	0	Mensual
Indicador	Reducción de quejas	0.2	0.0	#quejas atendidas/ total de quejas	%	Disminución	Sistema de satisfacción	Asistente a gerencia	Gerente General	0%	0%	1%	Mensual
Inductor	Nivel de satisfacción.	7	8.5	# de encuestados	Num.	Aumento	Sist. De satisfacción	Asistente a gerencia	Gerente General	9.0	8.5	8.0	Mensual
Indicador	Quejas *servicio postventa	21	10	# quejas	Num.	Disminución	Sistema de satisfacción del cliente	Asistente a gerencia	Gerente General	5	10	15	Mensual
Inductor	Reducción del tiempo entrega de trabajo de servicio post venta	23%	40%	#quejas actuales por retrasos/# quejas del periodo anterior por retrasos	Num.	Disminución	Sistema de satisfacción del cliente	Asistente a gerencia	Gerente General	50%	40%	10%	Mensual

Cuadro N 41 Descripción de los indicadores e inductores para la empresa HEACSA

	Nombre	Línea Base	Meta	Formulas	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva cliente secundario														
Indicador	Reducción de quejas * servicio	8%	20%	#quejas actuales/# quejas del periodo anterior	Num.	Disminución	Sistema de satisfacción del cliente	Asistente a gerencia	Gerente General	30	20	5	Mensual	
Inductor	nivel de satisfacción del cliente secundario	6.5	9.0	Resultado de calificación de encuesta	Num.	Aumento	Sistema de satisfacción del cliente	Asistente a gerencia	Gerente General	10.0	9.0	8.0	Trimestr.	
Indicador	Incremento de ventas promedio por distribuidor	4%	10%	$[\frac{\sum((\text{ing act}/\text{ing ant})-1)/(\# \text{dist})}{100}]$ *	%	Aumento	contabilidad	Contador	Gerente General	12	10	5	Mensual	
Inductor	Capacitación a vendedores de distri.	0	24	Numero de capacitaciones	Num.	Aumento	Ventas	Gerente de ventas	Gerente General	4	2	0	Mensual	
Indicador	Quejasserv. Post venta	18	5	Cant. De quejas	Num.	Disminución	Sist. De satisfacción de cliente secundario	Asistente a gerencia	Gerente General	2	5	8	Mensual	
Inductor	Reducción del tiempo entrega de trabajo de servicio post venta	23%	40%	#quejas actuales por retrasos/# quejas del periodo anterior por retrasos	Num.	Disminución	Sistema de satisfacción del cliente	Asistente a gerencia	Gerente General	50%	40%	10%	Mensual	
Indicador	Aumento de puntos de venta	20	30	Num. De puntos de venta	num	Aumento	Ventas	Asistente a gerencia	Gerente General	4	3	1	Trimestr.	
inductor	Promotorias a ferreterías	25	50	Num. Promotorias d	num	Aumento	Ventas	Asistente a gerencia	Gerente General	4	2	1		

Cuadro N 42 Descripción de los indicadores e inductores para la empresa HEACSA

	Nombre	Línea Base	Meta	Form ula	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva Procesos Internos														
Indicador	Nuevos productos lanzados al mercado	0	3	Ingresos pro nuevos productos	\$.	Aumento	Base de datos de productos	Asistente a gerencia	Gerente General	3	2	1	mensual	
Inductor	Numero de campañas de promoción para nuevos productos	0	24	Cantidad de campañas	num	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente General	4	2	0	Mensual	
Indicador	Efectividad en promotoria	70%	90%	Promotoria que realizaron ventas/ promotoria realizadas	Num.	Aumento	ventas	Asistente	Gerente General	100%	90%	50%	Mensual	
Inductor	Capacitacion en ventas	0	12	# capacitaciones	Num.	Aumento	Base de datos	Promotor	Gerente General	3	1	0	Mensual	
Indicador	Reducción de quejas * distribución	12%	20%	#quejas actuales/ # quejas periodo anterior	Num.	Disminución	Sistema de satisfacción del cliente.	Asistente a gerencia	Gerente General	25%	20%	10%	Mensual	
Inductor	Reducción del tiempo promedio de entrega	23%	40%	#quejas actuales por retrasos/ # quejas del periodo anterior por retrasos	Num.	Disminución	Sistema de satisfacción del cliente	Asistente a gerencia	Gerente General	50%	40%	10%	Mensual	

Cuadro N 43 Descripción de los indicadores e inductores para la empresa HEACSA

	Nombre	Línea Base	Meta	Formularia	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amarillo	rojo	
Perspectiva Procesos Internos														
Indicador	Eficacia en la entrega de trabajos de servicios post-venta	80%	90%	Reparaciones realizadas a tiempo/ total de reparaciones	Num.	Aumento	Reporte de mantto. Y reparaciones	Asistente a gerencia	Gerente General	95%	90%	80%	Mensual	
Inductor	Reducción del tiempo de entrega de trabajos de serv. Post-venta.	8	3	#quejas * mal servicio	Num.	Disminución	Sistema de satisfacción	Asistente a gerencia	Gerente General	2	3	5	Mensual	
Perspectiva aprendizaje														
Indicador	Desempeño del personal operativo	6	8	Calificación de satisfacción del empleado	Núm.	Aumento	Encuesta de satisfacción del empleado	Asistente a gerencia	Gerente General	9	8	5	Mensual	
Inductor	capacitaciones en áreas deficientes	0	24	Cantidad de capacitaciones	Núm.	Aumento	Buzón de sugerencias del empleado	Asistente a gerencia	Gerente General	4	2	0	Mensual	
Indicador	cantidad de ideas efectivas de mejora	2	30	Ideas recibidas	Núm.	Aumento	Buzón de sugerencias	Asistente a gerencia	Gerente General	5	3	0	Mensual	
Inductor	Actividades para mejorar la motivación del personal	0	12	Cantidad de actividades	Núm.	Aumento	Personal	Asistente a gerencia	Gerente General	5	3	0	Trimiest.	

6.3.6.6 Construir el Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)

A continuación se detalla el cuadro de mando integral para la empresa de comercio "HEACSA" donde se permite observar como trasladar las estrategias ala acción ya que aquí se especifican que iniciativas estratégicas desarrollar para lograr la visión:

Cuadro N 44. ~~€~~Tablero de comando para la empresa HEACSA.

Perspectiva	Factor Critico de Exito	Indicador (KPI)	Meta	Real	Inductor (driver)	Meta	Real	Iniciativa Estrategica.
FINANZAS	Reducir gastos	reduccion del gasto	-5%	1%	Ideas efectivas de reducción de gastos	12	0	plan de reducción del gasto.
	aumento de margen bruto por venta.	ingreso * venta	10	2	promociones en general	24	0	promocion y publicidad.
	aumento de la rentabilidad.	ROA	12	8				
CLIENTES PRIMARIOS	retencion del cliente.	% de clientes perdidos	0	0	nivel de satisfacción	8.5	6.5	plan de lealtad y satisfacción del cliente
	promover imagen de la marca	Resultados de encuestas de imagen.	8	5	Promotorías al semestre.	24	0	plan de promotorias
	aumentar clientes.	cantidad de nuevos clientes	300	121	Promotorías al semestre.	24	0	plan de promociones para captar nuevos clientes
	aumentar satisfaccion.	Reduccion de quejas en general.	0	0.2	Nivel de satisfacción del cliente.	8.5	7	plan de satisfaccion del cliente
	Reducir quejas por servicio post venta	quejas por servicio postventa	10	21	Reduccion del tiempo de entrega de trabajos de servicio post-venta.	-40%	-23%	plan de reduccion de quejas

Cuadro N 45. **€**Tablero de comando para la empresa HEACSA.

Perspectiva	Factor Critico de Exito	Indicador (KPI)	Meta	Real	Inductor (driver)	Meta	Real	Iniciativa Estrategica.
CLIENTES SECUNDARIOS	aumentar satisfaccion del cliente secundario.	Quejas. *servicio	-20%	8%	Nivel de satisfacci3n del cliente Secundario.	9	6.5	plan de reduccion de quejas
	mejorar apoyo para la venta con distribuidor.	incremento de venta promedio por distribuidor	10%	4%	capacitacion de vendedores distribuidor	24	0	plan de distribucion de productos.
	reducir quejas por servicio postventa	quejas por servicio postventa	5	18	tiempo de entrega de trabajos de	-40%	23%	plan de reduccion de quejas
	aumentar la red de distribucion.	Aumento de puntos de venta.	30	20	Promotoras a ferreterías.	50	25	plan de distribucion de productos.
PROCESOS INTERNOS	innovar en lineas de productos	nuevos productos lanzados al mercado.	3	0	Número de campañas de promoci3n para nuevos productos.	24	0	plan de lanzamiento de nuevos productos
	mejorar procesos de promotoria	efectividad de promotoria.	90%	70%	Capacitaciones en técnicas de ventas.	12	0	plan de capacitaci3n en promotorias
	mejorar tiempo de distribucion	Reducci3n de quejas por distribuci3n.	20%	12%	Reducci3n del tiempo promedio de entrega.	-24%	23%	plan de distribucion de productos.
	Mejorar servicios de mantenimiento y reparaci3n.	Eficacia en la entrega de trabajos de servicio post-venta.	90%	80%	Reducci3n del tiempo de entrega de trabajos de servicio post-venta.	3	8	plan de mantenimiento y reparacion
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	mejorar motivacion de los trabajadores	Cantidad de ideas efectivas de mejora.	30	2	Actividades para mejorar la motivaci3n del personal.	12	0	plan del empleado feliz
	capacita a los empleados internos y distribuidores	Desempeño de personal operativo.	8	6	Capacitaciones en áreas deficientes.	24	0	plan de capacitacion

6.3.6.7 Desarrollo de iniciativas estratégicas

A continuación se detallan las iniciativas estratégicas a realizar dentro de la empresa que ayudaran a monitorear los indicadores e inductores por medio de las acciones a realizar.

Cuadro No.46 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " HEACSA".

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de reducción de gasto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos para ayudar financieramente a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la reducción de gastos en los centros de gastos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ideas efectivas de reducción de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar centros de gastos elevados. ➤ Realizar un concurso de ideas. ➤ Evaluar las ideas. ➤ Implementar ideas.
Programa de lealtad y satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la satisfacción del cliente y generar lealtad en ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una cartera de clientes estable ➤ Generar lealtad en clientes no frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % de clientes perdidos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nivel de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación de preferencias y satisfacción del clientes. ➤ Generación y evaluación de promociones de lealtad. ➤ Implantar promociones de lealtad.

Cuadro No 47 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " HEACSA".

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de reducción de quejas al cliente primario y cliente secundario	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el servicio post venta para disminuir el numero de quejas y evitar así el desprestigio de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la satisfacción del cliente. ➤ Aumentar la lealtad del cliente. ➤ Agilizar el servicio post venta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de quejas en general de cliente primario ➤ Quejas por servicio postventa cliente primario ➤ Quejas de servicio en general de cliente secundario ➤ Quejas por servicio postventa cliente secundario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nivel de satisfacción del cliente primario ➤ reducción de tiempo de entrega de trabajos de Serv. Postventa ➤ nivel de satisfacción del cliente Secun. ➤ Reducción de Tiempo de entrega de trabajo de servicio post venta C. S. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ crear un sistema de registro de quejas. ➤ Investigación y análisis de quejas. ➤ Solución para las quejas.

Cuadro No.48 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " HEACSA".

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar el nivel de desempeño de los trabajadores para aumentar el ingreso de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser efectivo en promotoría. ➤ Aumentar los números de promotorías. ➤ Aumentar el grado de especialización de los trabajadores con respecto a las ventas y relación con los clientes primarios y secundarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad de las promotorías. ➤ Desempeño del personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación en técnicas de venta ➤ Capacitación en áreas deficientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ identificar necesidades de capacitación. ➤ Desarrollar encuesta a clientes secundarios sobre necesidades de capacitación. ➤ Programar capacitación sobre las necesidades identificadas.
Plan de promoción para captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la cartera de clientes para incrementar las ventas netas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover junto con los distribuidores los productos de la empresa a sectores nuevos. ➤ Aumentar el número de promotorías. ➤ Realizar promociones que den a conocer la imagen de calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotorías al semestre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enlistar los lugares en los cuales se quiera captar los nuevos clientes. ➤ Elaborar programa de promociones apropiados a los lugares. ➤ Desarrollar promotoría.

Cuadro No.49 Desarrollo de las iniciativas estratégicas para empresa " HEACSA".

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Acciones
Plan de distribución de productos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliar el mercado para captar nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cubrir mas rápidamente las necesidades de los clientes ➤ Introducir la marca en nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de puntos de venta. ➤ Reducción de quejas por distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numero de promotorías a ferreterías ➤ Reducción del tiempo promedio de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de visitas a subdistribuidores. ➤ Realizar visita. ➤ Apertura de subdistribuidores
Plan de lanzamiento de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer al mercado nuevos producto para ampliar mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener un inventario de producto mas amplio. ➤ Aumentar las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ numero de campañas de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ identificar nuevos producto con potencial de venta. ➤ Evaluar la factibilidad de los productos identificados. ➤ Lanzamiento de producto.
Plan de empleado feliz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivar al personal para mejorar su moral y su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores ➤ Comprometer al personal con la empresa. ➤ Mejorar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de ideas efectivas de mejora recibidas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ actividades para mejorar la motivación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ diseñar una encuesta para conocer las necesidades de motivación. ➤ Pasar la encuesta. ➤ Analizar resultados. ➤ Diagnostico de la encuesta. ➤ Dar la capacitación

7 EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN

7.1 PANIFICADORA DOÑA CAKE.

Para la evaluación económica se ha determinado: 1) Los costos en que incurre la empresa en los estudios de su situación actual y el análisis para diseñar el cuadro de mando integral (CMI); 2) Los costos por la implantación del CMI en cuanto a capacitaciones para su desarrollo y su financiamiento. Ambos costos serán los que determinen la inversión inicial que a la empresa Doña Cake le costará implementar el CMI; 3) Los costos de las iniciativas estratégicas se determinan por cada año de operaciones para el CMI.

7.1.1 Inversión Inicial.

A continuación se presenta una estimación de los costos incurridos para el desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral para las empresas en estudio. No es recomendable tratar de generalizar la estimación de los costos, pues ello depende del tamaño de la empresa en estudio y de la complejidad y alcance con que se elabore un Cuadro de Mando Integral.

7.1.1.1 Costos para Estudios Previos.

Previo a la evaluación e implantación de la metodología del Cuadro de Mando Integral fue necesario realizar dos estudios técnicos: Diagnóstico y Diseño. Para los cuales se estimaron los costos relacionados de la siguiente manera:

Cuadro N 50 Costo de los estudios previos a la implantación.

RUBRO	COSTO(\$)
Diagnostico de la situación actual de la empresa	1,619.2
Diseño del Cuadro de Mando Integral.	2,647.7
TOTAL	4,266.9

7.1.1.2 Costos ~~DEL PAQUETE DE TRABAJO~~ de Capacitación.

Las capacitaciones en la que se enfatiza en este apartado es la capacitación que se dará a las personas a cargo de implementar el Cuadro de Mando Integral. Los rubros que se incluyen en los costos por capacitación son:

Costos de cursos de capacitación.

Dentro de éste rubro se integran los cargos respectivos al pago por servicios de capacitación, para los cuales se han estimado según los precios del mercado.

Cuadro No_51 Costos por cursos capacitación.

Curso	Tiempo de duración (horas)	Precio / participante (\$)	# Participantes	TOTAL (\$)
Planeación estratégica	3	45.00	5	225.00
Conceptos básicos de C.M.I.	3	45.00	5	225.00
Desarrollo del C.M.I.	8	120.00	5	600.00
Uso del software	2	30.00	5	150.00
Total	16			1,200.00

Los precios de los cursos de capacitación incluyen la exposición del grupo consultor y elaboración de casos prácticos.

Costos de utilería.

Este rubro abarca los costos en que se incurren por papelería, fotocopias, anillados y empastados de la folletería a dar a los participantes de la capacitación y todo el material de apoyo para ofrecer la capacitación. A continuación se detallan los costos por utilería.

Cuadro N 52 Costos por utilería.

Utilería	Costo (\$)
Fotocopias	6.75
Resmas de papel	4.00
Anillados y empastados	15.00
PC e Impresiones	20.00
Total	45.75

Costos horas hombre del proyecto.

Este rubro incluye los costos de horas hombre en los que incurren panificadora Doña Cake por mantener al personal a cargo de implantar el Cuadro de Mando Integral, en horas de capacitación.

Cuadro No.53 Costos horas-hombre por 16 horas de capacitación.

Cargo	Sueldo por hora	Horas de Capac.	costo(\$)
Gerente General	10.42	16	166.72
Jefe de producción	4.17	16	66.72
Jefe de ventas	5.00	16	80.00
Jefe de finanzas	2.50	16	40.00
Jefe de personal	1.67	16	26.72
Total	23.76		380.16

Resumen de Costos — Paquete de Capacitación.

A continuación se presenta un resumen de los costos por implementar el paquete de capacitaciones del desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la panificadora Doña Cake.

Cuadro N 54 Resumen de costos por capacitación del C.M.I.

Costo	Monto
Cursos de Capacitación	1,200.00
Utilería	45.75
Horas Hombre	380.16
Total	1,625.91

7.1.1.3 Costos ~~DEL PAQUETE DE TRABAJO~~ de Financiamiento

El financiamiento para el proyecto se tomará de fondos propios de la empresa ya que esta cuenta con el capital suficiente para poder implementarlo. Para determinar los costos del financiamiento se han determinado los siguientes rubros:

Costos horas hombre.

Se incluyen los costos de horas hombre utilizados para realizar este ~~paquete de~~ trabajo. Los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N 55 Detalle de los costos por horas hombre en el Financiamiento.

Cargo	Sueldo por hora	Horas por Financiamiento	costo(\$)
Gerente General	10.42	16	166.72
Jefe de finanzas	2.5	32	80.00
Total			246.72

Costos por utilería

Se abarca los costos en que se incurre en el sub sistema de financiamiento por papelería, fotocopias, para los participantes en las reuniones y todo el material de apoyo para ofrecer una adecuada decisión. A continuación se detallan los costos por utilería.

Cuadro No_56 Costos por utilería.

Utilería	Costo (\$)
Fotocopias	4.00
Resmas de papel	4.00
Anillados y empastados	7.00
PC e Impresiones	13.00
Total	28.00

Resumen de Costos—Paquete de Financiamiento.

A continuación se presenta un resumen de los costos ~~por implementar el paquete~~ de financiamiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la panificadora Doña Cake.

Cuadro N 57 Resumen de costos por Financiamiento del C.M.I.

Costo	Monto (\$)
Por horas hombre	246.72
Utilería	28.00
Total	274.72

Resumen de costos de inversión inicial.

A continuación se presentan el total de costos con respecto a la inversión inicial para la empresa de manufactura panificadora Doña Cake.

En el costo total estimado para la inversión inicial se incluye el costo en que incurre la empresa en hacer una Investigación de Mercado, dicha investigación esta dentro de las actividades de una iniciativa estratégica llamada "plan de satisfacción y lealtad del cliente"; la investigación de mercado se hará en el momento de empezar a implantar el CMI, y servirá para reforzar otras iniciativas estratégicas, el costo de esta investigación será de \$2,500.00; por lo que la inversión inicial asciende a \$ 9,534.28 considerando un 10% de imprevistos que podrían surgir.

Cuadro No.58 *Inversión inicial para la empresa Doña Cake*

RUBRO	COSTO(\$)
Costos por Fases previas del Estudio.	4,266.9
Costo por Paquete de Capacitación	1,625.91
Costo por Financiamiento.	274.72
Investigación de mercado.	2,500.00
Sub total	8,667.53
Imprevistos 10%	866.75
Inversión Inicial	9,534.28

7.1.2 COSTOS PARA DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

7.1.2.1 Costos de utilería, por desarrollo de iniciativas

En este rubro se han incluido los costos de implementar iniciativas estratégicas en panificadora Doña Cake, estableciéndose el costo en que la empresa podría incurrir para lograr por completo la iniciativa.

Iniciativa Estratégica	Costo (\$)	frec.	costo/ año
Plan reducción de gastos	65	3	195
Plan de empleado feliz	120	2	240
Plan de capacitación	110	2	220
Plan de incentivo de pronto pago	65	2	130
Plan de satisfacción y lealtad	300	3	900
Programa de publicidad y promoción	350	2	700
Plan de mejora continua	200	2	400
Plan de nuevos productos	516	1	516
Total			3,301.00

Cuadro No. 59 *Costos de utilería para el desarrollo de las iniciativas estratégicas*

7.1.2.2 Costos por consultoría.

Para el desarrollo de las iniciativas y capacitaciones se hace necesario que la empresa cuente con la consulta oportuna durante el periodo implantación y ejecución de las mismas, con un promedio de cuatro veces por año, durante los tres años que dura este proceso.

El salario del consultor se estima en \$103.89 por día que durará el seguimiento de las iniciativas, dicho seguimiento se hará cada mes durante el año, entonces el total será \$ 1,246.76

Cuadro N 60 Costo por consultoría.

Rubro	Costo (\$)
Pago por consultorías de seguimiento de desarrollo de iniciativas.	1,246.76

7.1.2.3 Costos por Horas Hombre por Iniciativas Estratégicas.

El cuadro 61 muestra los costos por hora que se le paga a cada persona que participara en la implantación de cada iniciativa; el costo total variará dependiendo de las horas que utilice cada una de ellas, dicho costo se detalla en el cuadro 62

Con formato: Numeración y viñetas

Cuadro N 61 Costos de horas hombre por iniciativa

Cargo	Sueldo por hora
Gerente General	10.42
Jefe de finanzas	2.5
Jefe de ventas	5
Jefe de producción	4.17
Jefe de personal	1.67

7.1.2.3 Costos por Horas Hombre por Iniciativas Estratégicas.

Con formato: Numeración y viñetas

A continuación se establecen los costos de horas hombre por cada iniciativa estratégica estos costos pertenecen al primer año.

Cuadro N 62 eCostos por detalle de horas hombres de las iniciativas estratégicas.

Puesto	gerente gral.		Jefe de finanzas		jefe de ventas		jefe de produccion.		seccion personal		Sub-Total	Frec./Año.	Total Año 1	
	HRS	MONTO	HRS	MONTO	HRS	MONTO	HRS	MONTO	HRS	MONTO				
Iniciativa														
Plan reducción de gastos	88.00	916.96	22.00	55.00	0.00		0.00		0.00		971.96	3	2915.88	
Plan de incentivo por pronto pago.	44.00	458.48	22.00	55.00	88.00	440.00	0.00		0.00		953.48	2	1906.96	
Programa de lealtad y satisfacción del cliente.	0.00		0.00		132.00	660.00	0.00		0.00		660.00	3	1980.00	
Programa de promoción y publicidad.	110.00	1146.20	0.00		0.00		0.00		0.00		1146.20	2	2292.40	
Plan de mejora continua.	0.00		0.00		0.00		263.90	1100.48	0.00		1100.48	2	2200.96	
Plan lanzamiento de nuevos productos.	0.00		0.00		66.00	330.00	198.00	825.66	0.00		1155.66	1	1155.66	
Plan de capacitación.	0.00		0.00		0.00		0.00		154.00	257.18	257.18	2	514.36	
Plan de empleado feliz.	0.00		0.00		0.00		0.00		66.00	110.22	110.22	2	220.44	
TOTAL														13,186.66

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los costos por el desarrollo de las iniciativas estratégicas en el primer año de operaciones y que tienen un costo total de \$16,487.66.

Cuadro N 63 Resumen de costos por iniciativas estratégicas.

Iniciativa	Costo utilería por desarrollo de iniciativas. (\$)	Costo horas hombre (\$)	Total (\$)
Plan reducción de gastos	195.00	2,915.88	3,110.88
Plan de incentivo por pronto pago.	130.00	1,906.96	2,036.96
Programa de lealtad y satisfacción del cliente.	900.00	1,980.00	2,880.00
Programa de promoción y publicidad.	700.00	2,292.40	2,992.40
Plan de mejora continua.	400.00	2,200.96	2,600.96
Plan lanzamiento de nuevos productos.	516.00	1,155.66	1,671.66
Plan de capacitación.	220.00	514.36	734.36
Plan de empleado feliz.	240.00	220.44	460.44
TOTAL	3,301.00	13,186.66	16,487.66

7.1.3 Evaluación Económica.

Para establecer la viabilidad económica del proyecto de implementación del Cuadro de Mando Integral en panificadora Doña Cake es necesario evaluarlo a través de las técnicas económicas como lo son el análisis de beneficio costo(B /C), el valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno:

- El análisis del *Valor Actual Neto* da parámetros para determinar la viabilidad de proyecto transformando los valores anuales proyectados al presente y restándolos de la inversión inicial, para determinar si se obtendrán beneficios al implantar el proyecto.
- Se ha determinado que el *análisis beneficio - costo* permite a la empresa saber cuanto es lo que obtendrá de ganancia por cada dólar invertido en el proyecto.
- La TIR se emplea para conocer si el proyecto es viable, tomándose de referencia su posición de frente a la Tasa Mínima atractiva de Retorno (TMAR).

Para poder determinar la viabilidad económica del proyecto de implantación del CMI es necesario primero tener en cuenta los siguientes criterios:

- La tasa de inflación promedio por año. Esta tasa se calcula según el pronóstico que ha estimado el Banco Central de Reserva de El Salvador, ya que este es el ente encargado de monitorear en el país la inflación.
- El valor del dinero en el tiempo. Para el cual se ha determinado la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), la cual es la tasa de interés mínima con la cual un inversionista espera que su capital invertido mantenga su poder adquisitivo mas la ganancia por haber invertido ese dinero.

El cálculo de la TMAR viene dado por la siguiente formula:

$$TMAR = I + f + I * f; \quad (\text{Formula 1})$$

En donde I = premio al riesgo de la empresa; y f = inflación.

La determinación de la TMAR se realizara de la siguiente manera:

Cuadro N° 64 Tasas de inflación proyectadas en El Salvador.

Año	1999	2000	2001	2002
Inflación (IPC)	-1	4.3	1.4	2.58

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.

La tasa de Inflación que se utilizará es el promedio de las tasas de Inflación pronosticadas para los años 2003, 2004, 2005. El pronóstico se ha desarrollado haciendo uso de Regresión Logarítmica, probándose entre varios métodos, siendo éste el que mayor índice de correlación reportó. Los resultados del pronóstico se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 65 Estimación de la inflación en los años 2003 y 2005.

Año	Inflación Pronosticada	Inflación Promedio
2003	3.56%	3.92%
2004	3.94%	
2005	4.27%	

Luego la TMAR se calcula según la formula 1 expresada anteriormente.

Comentario [kl]: Estas tasas de inflación se han pronosticado utilizando regresión logarítmica que para el caso es la mejor porque tiene un índice de correlatividad mayor que la regresión lineal.

Cuadro N °66 Estimación de la TMAR..

Factor	Premio al riesgo	Inflación	P.R. * inflación	TMAR
Doña Cake	1.14%	3.92%	0.05488%	5.1148%

Comentario [k2]: Este premio al riesgo de la empresa se ha calculado según lo que dice el archivo [ANÁLISIS BENEFICIO1.DOC](#), en el ejemplo de la tasa de interés de oportunidad, que son los ejemplos parecidos a los que dijo "lolito". Tasa según el estado de resultados y del balance de 1999 para la Panadería Doña Cake: Utilidad neta/ total de activos.

El valor de la TMAR estimado para la empresa Doña Cake es de ~~12.70%~~ 5.11%. Sin embargo, la alta gerencia estimó que era conveniente una tasa mínima atractiva de retorno de 15% por lo que para determinar la viabilidad económica de la empresa se hará sobre la base de esta TMAR de 15%.

Ahora que se ha estimado la tasa mínima aceptable de rendimiento se determinan los flujos de efectivo ingresos y egresos para los próximos tres años de implantación de CMI.

7.1.3.1 Determinación de los egresos del proyecto de implantación del CMI.

A continuación se presentan el total de los costos proyectados para tres años que surgen de la implementación del CMI.

Cuadro No.67 Costos de las iniciativas estratégicas por año de ejecución en Doña Cake.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Año 1 (\$)			Año 2 (\$)			Año 3 (\$)		
	Costo	Frec.	total	Costo	Frec.	total	Costo	Frec.	total
Plan reducción de gastos	1,036.96	3	3,110.88	1,077.61	4	4,310.44	1,119.85	4	4,479.40
Plan de incentivo de pronto pago	1,018.48	2	2,036.96	1,058.40	2	2,116.81	1,099.89	2	2,199.79
Plan de satisfacción y lealtad	960.00	3	2,880.00	997.63	4	3,990.53	1,036.74	4	4,146.96
Programa de publicidad y promoción	1,496.20	2	2,992.40	1,554.85	4	6,219.40	1,615.80	4	6,463.20
Plan de mejora continua	1,300.48	2	2,600.96	1,351.46	2	2,702.92	1,404.44	2	2,808.87
Plan de nuevos productos	1,671.66	1	1,671.66	1,737.19	2	3,474.38	1,805.29	2	3,610.57
Plan de capacitación	367.18	2	734.36	381.57	2	763.15	396.53	2	793.06
Plan de empleado feliz	230.22	2	460.44	239.24	2	478.49	248.62	2	497.25
Subtotal			16,487.66			24,056.11			24,999.11
Gastos por consultoria	103.86	12	1,246.32	107.93	12	1,295.18	112.16	12	1,345.95
Total			17,733.98			25,351.28			26,345.05

7.1.3.2 Determinación de los Beneficios del proyecto de implantación del CMI

Para la empresa panificadora Doña Cake se han estimado una meta para cada uno de los próximos tres años en los siguientes rubros: Ingresos por ventas y Disminución de los gastos, para el cual la empresa obtuvo un ingreso por venta del 6% y una reducción de gastos del 4.5% con respecto al año antepasado.

- ✓ **Beneficios por incremento en las Ventas.** Para determinar los beneficios obtenidos por el incremento en las ventas en la empresa al ejecutar las iniciativas propuestas por el Cuadro de Mando Integral, se han calculado los incrementos por ventas a partir de las decisiones tomadas por la alta dirección. También se calculó los beneficios al incrementar las ventas, tanto para una situación sin Cuadro de Mando Integral, en la cual la empresa se había propuesto aumentar un 6% si continúan sus operaciones actuales. Luego se calcularon los beneficios al ejecutar el Cuadro de Mando Integral, lo cual se estableció como un objetivo de aumentar un 10% de crecimiento en ventas.

*Cuadro No. 68 Ingresos * venta*

SITUACION	Año 1	Año 2	Año 3
Sin CMI	549,512.32	574,240.37	600,081.19
Con CMI	578,434.02	636,277.42	699,905.16
Diferencia	28,921.70	62,037.05	99,823.97

- ✓ **Beneficios por reducción de gastos.** Para determinar los beneficios obtenidos en la reducción de gastos por la implementación Cuadro de Mando Integral se estimaron a partir de cálculos hechos por la alta gerencia de la empresa. Los beneficios en la reducción de gastos, tanto para una situación sin Cuadro de Mando Integral, en la cual la empresa se había estimado del 4.5% si siguen sus actuales operaciones; luego se calcularon los beneficios en este mismos rubro al ejecutar el Cuadro de Mando Integral, lo cual se estableció como un objetivo de disminuir hasta 10% los gastos. Finalmente, se calculó la diferencia entre ambos beneficios restando de los alcanzados con el C.M.I. los

obtenidos sin implantar C.M.I., si el resultado es positivo significa que existe un beneficio de la situación con C.M.I., y si es negativo significaría un costo adicional para la realización del proyecto.

*Cuadro No. 69 Ingresos * reducción de gastos*

SITUACION	Año1	Año2	Año3
Sin CMI	167,043.72	157,021.10	147,599.83
Con CMI	159,935.48	143,941.93	129,547.74
Diferencia	7,108.24	13,079.16	18,052.09

Los beneficios diferenciales de cada uno de los rubros antes analizados se suman para obtener los beneficios totales. El siguiente cuadro muestra el consolidado de los beneficios que se obtienen al implantar el Cuadro de Mando Integral.

Cuadro No.70 eConsolidado de beneficios diferenciales

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos * venta	28,921.7	62,037.04	99,823.97
Ingresos * reducción de gastos	7,108.24	13,079.16	18,052.09
Total	36,029.94	75,116.21	117,876.06

Ahora que se han determinado los egresos(costos anuales no uniformes) y los ingresos(beneficios) a partir de la diferencia del Cuadro de Mando Integral y a la situación actual de la empresa (es decir sin Cuadro de Mando), se hacen los cálculos para determinar que tan viable es la implantación del estudio en la empresa, por lo cual se ocupará el análisis del Valor Actual Neto, el ratio Beneficio / Costo y la Tasa interna de retorno; para ello es necesario definir lo siguientes elemento:

- Costos: son todos los insumos, bienes o recursos en que es necesario incurrir para implantar y poner en operación la solución propuesta
- Beneficios: son aquellos ingresos que la empresa obtiene por la implantación y ejecución del Cuadro de Mando Integral.
- Inversión inicial: es aquella cantidad de dinero que la empresa necesita "hoy", para implementar el Cuadro de Mando Integral.

Para la determinación del Valor Actual Neto se ocupará la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = (-\text{inversión inicial}) + \sum(\text{flujo de efectivo} / (1 + \text{TMAR})^n) \quad (\text{fórmula 2})$$

La fórmula del beneficio / costo viene dada por:

$$B / C = \text{beneficios} / \text{costos de inversión} \quad (\text{fórmula 3})$$

En donde:

Beneficios anuales en el presente: ingresos obtenidos por implantar y ejecutar el Cuadro de Mando Integral y que se transforman en una cantidad en el presente.

Costos de inversión: inversión inicial más los egresos anuales transformados en una cantidad en el presente, y que se utilizan para implantar y ejecutar el Cuadro de Mando Integral.

Cuadro No.71 Cálculo de beneficio costos de la implantación

RUBRO	año 1	año 2	año 3	Valores Anuales en el presente	B/C
Beneficios diferenciales	\$36,029.94	\$75,116.21	\$117,876.07	\$165,634.46	\$2.30
Costos	\$17,733.98	\$25,351.28	\$26,345.05	\$62,504.56	
Inversión inicial				\$9,534.28	

Calculo de la VAN.

$$\text{VAN} = -(62,504.56 + 9,534.28) + 165,634.46 = \$90,598.10$$

El valor actual Neto al implantar el cuadro de manto integral tiene un valor de \$90,598.10 de ganancia, por lo que, considerando solo éste criterio, se acepta el proyecto de implantar el Cuadro de Mando Integral pues el valor actual arroja un valor positivo.

Calculo del ratio Beneficio / Costo.

$$B / C = 90,598.10 / (9,534.28 + 62,504.56) = 2.30$$

El beneficio que se obtendrá al implantar el CMI es \$2.30, es decir que por cada dólar que haya invertido en el proyecto se generará \$1.30 de ganancia, por lo que el proyecto de implantar el Cuadro de Mando Integral, considerando el resultado del ratio beneficio-costo, es rentable.

Calculo de la Tasa interna de retorno (TIR). Para el calculo de la TIR se ha hecho uso de una hoja electrónica don la TIR es una función predeterminada, la cual arroja como resultado: TIR = 289%. Por lo tanto, la TIR es mayor a la TMAR, y tomando en consideración solamente la TIR, el proyecto es viable.

Para fines de análisis, si no se consideran los costos provenientes de la Mano de Obra, suponiendo que la empresa no reconocerá ningún pago por horas extra, el ratio beneficio – costo asciende a 4.88, la VAN a \$114.488.65 y la TIR a 377%.

Finalmente, considerando los tres criterios de manera integrada, se concluye que implementar la metodología del Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa Doña Cake es viable, ya sea tomando o no tomando en consideración la mano de obra.

~~Otra forma de evaluar el proyecto es no incluir las horas hombre para el proyecto; esta manera de evaluar se realizó por petición de la empresa ya que consideran que este tipo de proyectos no se estima este rubro.~~

Cuadro No.72 Cálculo de beneficio costos de la implantación

RUBRO	año 1	año 2	Año 3	Valores Anuales en el presente	B/C (\$)
Beneficios diferenciales	\$36,029.94	\$75,116.21	\$117,876.07	\$165,634.46	\$4.98
Costos	\$8,427.32	\$11,886.70	\$12,352.66	\$24,438.23	
Inversión inicial	-	-	-	\$8,844.72	

Calculo de la VAN:

$$VAN = -(24,438.23 + 8844.72) + 165,634.46 = \$132,351.50$$

El valor actual Neto al implantar el cuadro de mando integral tiene un valor de \$132,351.50 de ganancia, por lo que se acepta el proyecto de implantar el Cuadro de Mando Integral.

Calculo del ratio Beneficio / Costo:

$$B/C = 165,634.46 / (8844.72 + 24438.23) = 4.98$$

El beneficio que se obtendrá al implantar el CMI es \$4.98, es decir que por cada dólar que haya invertido en el proyecto se generará \$4.98 de ganancia, por lo que el proyecto de implantar y ejecutar el cuadro de mando integral es rentable.

7.1.3.3 Beneficios cualitativos de panificadora Doña Cake

A continuación se presenta un cuadro resumen de los beneficios cualitativos que aportará el CMI a la empresa Doña Cake cuando lo implemente. En este cuadro se especifican dos clases de situaciones: 1) *La Actual* determinada a través del estudio de diagnóstico; y 2) *La Esperada*: determinada a través de la mejora que se puede realizar a la empresa al implementar el CMI.

Cuadro N 72 **Beneficios cualitativos al implementar el CMI en Panificadora Doña Cake.**

Indicador.	Situación Actual.	Situación esperada
Nivel de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay retención del cliente. ✓ Disminución de las ventas. ✓ Productos sin control de calidad. ✓ Atención al cliente deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción de los clientes por medio de buenos productos (disminución de defectuosos) y buen servicio. ✓ Buena imagen. ✓ Retención del cliente. ✓ Aumento de las ventas.
Reducción de quejas por retrasos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes no pagan en la fecha indicada. ✓ Pérdida de clientes. ✓ Disminución de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor rotación de los productos. ✓ Aumento de las ventas. ✓ Clientes satisfechos. ✓ Mejoramiento de la imagen de los productos.
Eficacia en las metas de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumenta el desperdicio. ✓ Actividades que no agregan valor al producto. ✓ Retrasos en los pedidos. ✓ No hay normas de calidad aplicándose. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización eficiente de las materias primas. ✓ Disminuye el desperdicio. ✓ Mejoramiento de los procesos. ✓ Reducción de los costos de producción. ✓ Cumplimiento de pedidos.
Periodo de recuperación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Periodo de 60 – 90 días de crédito. ✓ Falta de liquidez. ✓ Deudas con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Periodo de 45 días de crédito. ✓ Mayor liquidez para cubrir otras inversiones. ✓ Motivación del cliente a pagar.
Desempeño del personal de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados sin capacitación en servicio al cliente. ✓ Clientes descontentos. ✓ Desconocimiento de las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición del rendimiento de los trabajadores. ✓ Empleados capacitados y motivados.

Cuadro N 73 **B**eneficios cualitativos al implementar el CMI en Panificadora Doña Cake.

Indicador.	Situación Actual.	Situación esperada.
Desempeño del personal de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados sin capacitaciones en nuevas técnicas de panificación. ✓ Desperdicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición del rendimiento de los trabajadores. ✓ Empleados capacitados y motivados.
Cantidad de ideas efectivas de mejora recibida.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desmotivación del personal. ✓ No se toma en cuenta el personal para la mejora de la empresa. ✓ No hay compromiso del personal con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso del empleado con la empresa. ✓ Motivación del personal. ✓ Aumento del rendimiento del personal.
Retención del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes inconformes. ✓ Perdidas de ventas por la fuga de clientes. ✓ Imagen de la empresa no es muy conocida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora la imagen de los productos y la empresa. ✓ Perdidas de las ventas disminuye. ✓ Se conocen a los clientes y necesidades.
Reducción de quejas	<p>Quejas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos. ✓ Variedad de productos. ✓ Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de los productos e imagen de los mismos. ✓ Se retiene a los clientes. ✓ Se conocen las necesidades de los clientes.
Numero de clientes nuevos.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de las ventas.
Numero de clientes nuevos de nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco conocimiento del producto. ✓ Disminución de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se promueve la imagen y calidad de los productos ✓ Incremento en la participación de mercado.

7.1.4 Plan de implantación.

7.1.4.1 Estructura analítica del proyecto en la empresa de manufactura panificadora Doña Cake

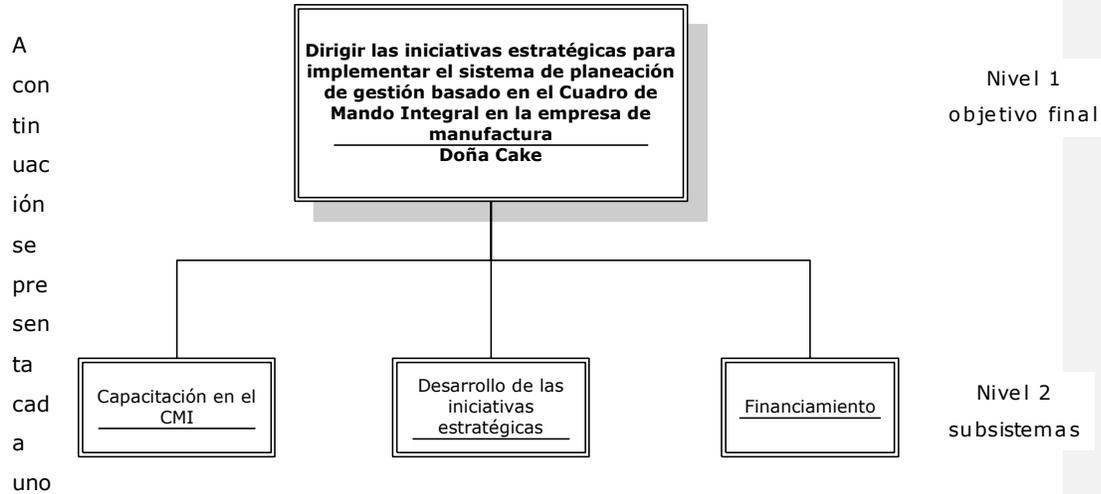
Para poder implantar de forma eficiente cada una de las actividades del Cuadro de Mando Integral se ha desarrollado el siguiente plan de implantación del proyecto en panificadora Doña Cake el cual se divide en niveles para facilitar este proceso

La estructura que se ha diseñado para panificadora Doña Cake consiste en la descomposición en cuatro niveles así:

- ✓ Nivel 1: Objetivo global del proyecto: en la que se describe el objetivo que la empresa quiere alcanzar para implantar y ejecutar el proyecto correctamente.
- ✓ Nivel 2: Funciones o subsistemas: son áreas en las que se desglosa o divide el objetivo global del proyecto para que facilite la implementación.
- ✓ Nivel 3: Paquetes de trabajo. Son macro actividades que permiten dirigir otras actividades para cumplir con el objetivo global del proyecto.
- ✓ Nivel 4: Actividades de trabajo. Son actividades que ayudan a la implementación del proyecto.

A continuación se presenta el desglose analítico para este proyecto. En la que se describe el objetivo global del proyecto en un recuadro más grande (nivel 1) y se desglosa o divide en funciones o subsistemas (nivel 2); luego este nivel se divide en paquetes de trabajo o macro actividades que a su vez se divide en actividades más pequeñas (nivel 4)

Figura #No. 3835 Representación del desglose analítico del proyecto C.M.I. en panificadora Doña Cake

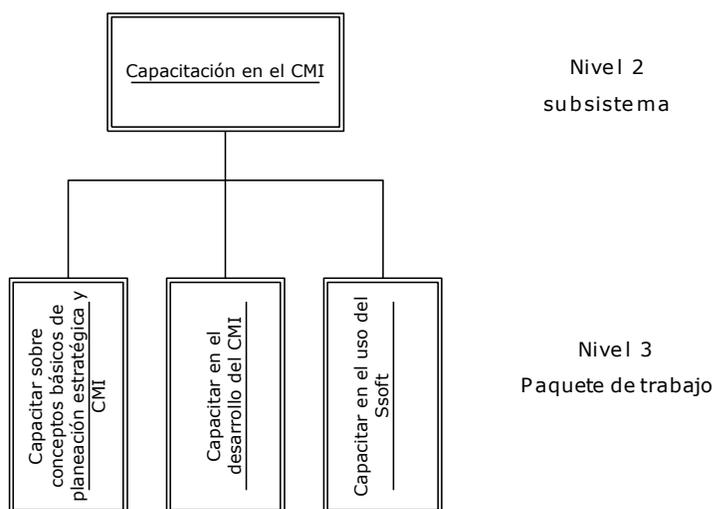


de los subsistemas que componen el primer nivel y como estos se subdividen en paquetes de trabajo y actividades dentro de esta estructura representado por medio de una figura que esquematiza la estructura de la misma.

7.1.4.2 Subsistema de Capacitación en el Cuadro de Mando Integral

Para que el cuadro de mando integral sea desarrollado con éxito la alta gerencia debe incluir antes de su implantación de iniciativas estratégicas: dar capacitaciones sobre los conceptos que involucran a esta metodología, la forma de desarrollo, así como también sobre cómo utilizar el software para sacar mayor provecho es este. A continuación se detalla ~~el paquete de trabajo que contiene~~ este subsistema:

Figura #No. 3936 Tercer nivel paquete de trabajo para el subsistema de capacitación.



En el siguiente cuadro se especifican con detalle cada uno de los paquetes de trabajo llegando hasta la descripción de las actividades encaminadas a la consecución de dichos paquetes; también se especificale responsable de llevar a cabo la actividad y un tiempo estimado que podría durar esta.

Cuadro N° 74 Descripción del desglose analítico para la empresa de manufactura panadería Doña Cake.

Segundo nivel	Tercer nivel	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
CAPACITACIONES EN C.M.I.	Capacitar sobre conceptos básicos de planificación estratégica y C.M.I.	Dar la capacitación sobre los conceptos básicos de planeación estratégica a los encargados de monitorear y revisa el CMI para uniformizar los niveles de conocimientos generales de planeación estratégica y terminología de CMI	<ul style="list-style-type: none"> • Programar el tiempo y el lugar para la capacitaciones. • Mantener informado al capacitador sobre aspectos deficientes del personal. • Evaluar el logro de las capacitaciones. 	6 horas	Encargado de personal.
	Capacitar en el desarrollo de CMI	Este seminario tiene como propósito dar a conocer y llevar a la practica la metodología del CMI	<ul style="list-style-type: none"> • Programar el tiempo y el lugar para la capacitaciones. • Mantener informado al capacitador sobre aspectos deficientes del personal. • Evaluar el logro de las capacitaciones. 	8 horas	Encargado de personal.

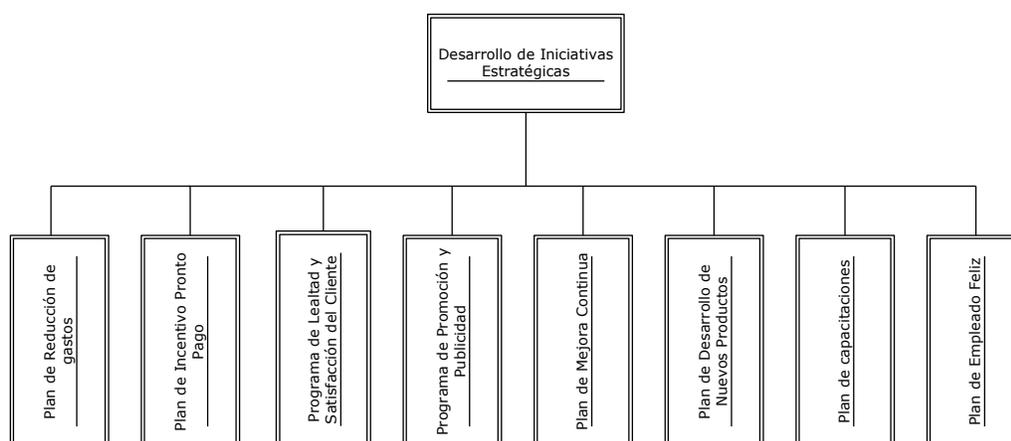
Cuadro N°75 Descripción del desglose analítico para la empresa de manufactura panadería Doña Cake.

SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	OBJETIVOS DE LA MACRO -ACTIVIDAD	CUARTO NIVEL ACTIVIDADES	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
CAPACITACIONES EN C.M.I.	Capacitar en el uso del software	El propósito es dar a conocer a los responsables de cada iniciativa estratégica el uso de una herramienta de software para facilitar el monitoreo de los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Programar el tiempo y el lugar para la capacitaciones. • Mantener informado al capacitador sobre aspectos deficientes del personal. • Evaluar el logro de las capacitaciones. 	2 horas	Encargado de personal.
TOTAL CAPACITACIONES EN C. M. I.				16 horas	-----

7.1.4.3 Subsistema Desarrollo de Iniciativas Estratégicas

Este subsistema comprende todas las actividades estratégicas que se deben llevar a cabo para cumplir con el desarrollo y desempeño de Cuadro de Mando Integral, para lo cual se detallan de la siguiente figura:

Figura No. 4037 Nivel 3 ~~paquete de trabajo para el~~ subsistema de desarrollo de iniciativas estratégicas



Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Plan de reducción De gastos	Empezar el segundo trimestre del primer año, y repetir cada trimestre durante tres años.	Este plan tiene como propósito el implementar y motivar a una reducción de gastos entre los empleados en los centros de gastos elevados para ayudar financieramente a la empresa.	Identificar centros de gastos elevados.	0.5 semana	Jefe de finanzas
				Realizar un concurso de alternativas de solución.	0.5 semana	Gerente Gral.
				Evaluar las soluciones.	0.5 semana	Gerente Gral.
				Desarrollar la solución optima.	1 semana	Gerente Gral.
	Plan de incentivo por pronto pago	Iniciar en el primer trimestre del primer año, repetir cada semestre durante tres años.	El propósito de este plan es el de incentivar a los clientes para que paguen sus deudas con la empresa antes del período establecido para reducir el número de clientes morosos, reducir período de recuperación y reducir el monto de las cuentas por cobrar.	Identificar y clasificar a clientes morosos.	0.5 semana	Jefe de finanzas.
				Elaborar, evaluar y elegir los incentivos.	1 semana	Gerente Gral.
Divulgación del incentivo a clientes morosos				2 semanas	Jefe de ventas.	

Cuadro N° 76 Descripción del desglose analítico para la empresa de manufactura panadería Doña Cake.

Cuadro N° 77 Descripción del desglose analítico para la empresa de manufactura panadería Doña Cake.

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución.	Objetivos de la macro - actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Programa de lealtad y satisfacción del cliente	Esta actividad se realizará como parte de la inversión inicial el primer trimestre del año uno.	El fin de este programa es aumentar la satisfacción del cliente y generar lealtad en ellos para mantener una cartera de clientes estable y aumentar el número y lealtad de los clientes no frecuentes	Investigación de preferencias y satisfacción del clientes.	4 semanas	Jefe de Ventas. (se encargara de buscar un mercadologo para realizar esta actividad)
		Empezar el 2° trimestre del año uno, repetir cada trimestre durante tres años.		Generación y evaluación de promociones de lealtad.	1 semana	Jefe de ventas.
				Im plantar promociones de lealtad.	2 semanas	Jefe de ventas.
	Programa de promoción y publicidad	Empezar en el 3° trimestre, repetir trimestralmente, durante tres años.	Este programa tiene como finalidad de atraer nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados para aumentar la cartera de clientes y promover los productos de la empresa, así como también aumentar la imagen de la empresa.	Identificar el tipo de promoción y/o publicidad que mejor se adapte a su situación.	1 semana	Gerente Gral.
				Evaluaciones de las propuestas de promoción y/o publicidad	½ semana	Gerente Gral.
				Im plementación de promociones y/o publicidad	1 semana	Gerente Gral.

Cuadro N° 78 Descripción del desglose analítico para la empresa de manufactura panadería Doña Cake.

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Plan de mejora continua	Empezar el año 1 en el segundo trimestre, y repetir cada semestre, durante los tres años.	El objetivo de este plan es el de mejorar los procesos deficientes en producción, disminuyendo así los productos defectuosos, mejorando los Duración de la actividades de distribución y mejorando el uso de las materias primas.	Enlistar y priorizar procesos que nos producen defectuosos, retrasos y dan mal uso de las materias primas.	2 semanas	Jefe de producción.
				Análisis, diagnóstico y evaluación de los procesos.	2 semanas	Jefe de producción.
				Realizar la mejora de los procesos.	2 semana	Jefe de producción.
	plan de desarrollo de nuevos productos	Empezar en el 2° semestre del año 1, repetir cada semestre durante tres años.	Desarrollar nuevos productos a partir de las expectativas de los clientes y que sean rentables para la empresa, que puedan ingresar a nuevos mercados y aumentar la cartera de clientes; innovando la línea de productos reemplazando productos de poca aceptación.	Enlistar los nuevos productos que tengan el potencial de venta, que surgieron de la investigación realizada en la iniciativa de satisfacción y lealtad cliente.	½ semana	Jefe de producción.
				Evaluar la factibilidad de los productos identificados.	4 semanas	Jefe de producción.
				Lanzamiento de productos	1.5 semanas	Jefe de ventas.
	Lanzamiento de productos en el 2° año, el 1° semestre					

Cuadro N° 79 Descripción del desglose analítico para la empresa de manufactura panadería Doña Cake

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	Plan de capacitación	Empezar el inicio del año 1, repetir cada semestre durante los tres años de ejecución.	Capacitar al personal con nuevas técnicas de producción, atención al cliente y técnicas de ventas para aumentar su desempeño.	Encuesta de " capacidad y eficiencia" que aclare las necesidades de capacitación de personal.	1 semana	Jefe de personal.
				Elaborar un inventario de necesidades de capacitación.	1/2 semana	Jefe de personal.
				Programar y ejecutar los cursos, seminarios o talleres de acuerdo a las necesidades.	2 semanas	Jefe de personal.
	Plan de empleado feliz	Empezar el inicio del año 1, repetir cada semestre durante los tres años de ejecución.	Motivar al personal par mejorar su moral y desempeño, para comprometerlos con la empresa tomando en cuenta las sugerencias de ellos para la mejora de los procesos de la empresa.	Diseñar una encuesta para conocer las necesidades de motivación.	½ semana	Jefe de personal.
				Pasar la encuesta.	½ semana	Jefe de personal.
				Análisis y diagnostico de los resultados de la encuesta.	½ semana	Jefe de personal.
				Dar la capacitación	2 semanas	Jefe de personal.

Los tiempos que aparecen en la columna de *duración de la actividad* que se especifican en los cuadros anteriores, son tiempos estimados para el cual el responsable podrá realizar su labor en esa actividad, dedicándole ciertas horas al día hasta completar dicho tiempo. Dependiendo si son pocas horas las que se le dedican a las iniciativas estratégicas estas se tardaran mas de lo estimado en ejecutarse

El siguiente cuadro se especifican el tiempo en que se ejecutaran las iniciativas estratégicas. En cada uno de los años de operaciones de la empresa se ha dividido por trimestre (TI), la simbología utilizada se explica a continuación:

Tiempo de inicio de ejecución para la iniciativa.

T1 trimestre uno.

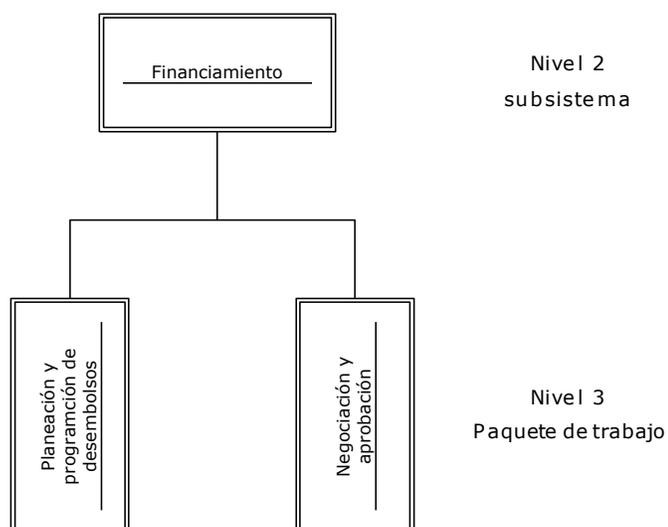
Cuadro N 80 Cronograma de Iniciativas Estratégicas para empresa "Doña Cake".

Iniciativa estratégica	Año 1				Año 2				Año 3			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Plan de capacitación	<input checked="" type="checkbox"/>											
Plan de empleado feliz.	<input checked="" type="checkbox"/>											
Plan de incentivo por pronto pago.	<input checked="" type="checkbox"/>											
Plan de mejora continua.		<input checked="" type="checkbox"/>										
Plan de reducción de gastos.		<input checked="" type="checkbox"/>										
Programa de satisfacción y lealtad del cliente.		<input checked="" type="checkbox"/>										
Plan de promoción y publicidad			<input checked="" type="checkbox"/>									
Plan de desarrollo de nuevos productos.			<input checked="" type="checkbox"/>									

7.1.4.4 Subsistemas de Financiamiento

Este Subsistema tiene como objetivo financiar cada una de las fases para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral; desde la fase de diagnóstico de la empresa hasta la programación de cada una de las iniciativas estratégicas que se desarrollaran en los siguientes años.

Figura ~~4138~~ Desglose en macro actividades del subsistema financiamiento.



Cuadro N° 81 Descripción del desglose analítico para la empresa de manufactura dedicada a la panadería Doña Cake.

Segundo nivel	Tercer nivel	Objetivos de la macro –actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
FINANCIAMIENTO.	Gestión de fondos.	Revisar y discutir el plan de desembolsos, y la forma en que se financiará el sistema de planeación de gestión del C.M.I.	Buscar fuente de financiamiento	8 horas	Gerente general.
			Negociar y aprobar el financiamiento.	8 horas	Gerente gral.
					Jefe de finanzas
	Planeación y programación de desembolsos	Utilizar los recursos financieros y recursos humanos eficientemente, asignando las cantidades de dinero en los periodos en que se utilizarán.	Prepara documento ejecutivo	8 horas	Jefe de finanzas
			Enlistar gastos y priorizar gastos	8 horas	Jefe de finanzas.
			Planear y programar los gastos	8 horas	Jefe de finanzas.

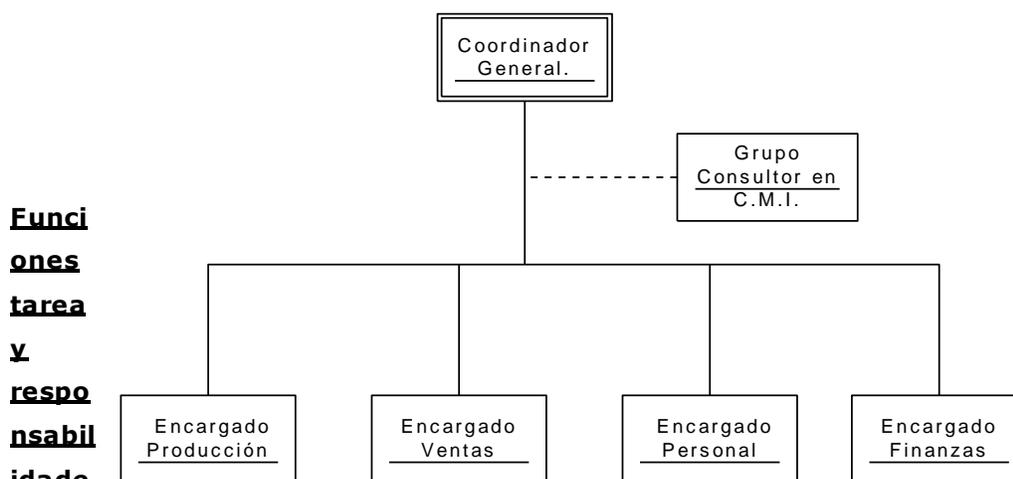
7.1.4.6 Organización para La Ejecución Del Proyecto.

Para la implantación del cuadro de mando integral, se formara una organización con características funcionales, el cual funcionará durante un mínimo de seis meses, para que se asegure el buen funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.

Estructura de la Organización.

Se tomo una estructura de organización funcional para implementar el proyecto ya que no hay un responsable único del proyecto y todos los recursos financieros salen de la empresa.

Figura N **4238** Organigrama para la implantación del C.M.I. en la empresa Doña Cake.



s de los principales puestos de la organización del proyecto.

Coordinador General:

Las funciones del Coordinador General en el proyecto son:

- Orientar el desarrollo y la implantación del cuadro de mando en la empresa.

- Asegurar el financiamiento del proyecto.
- Supervisar el desempeño de la empresa mediante el tablero de comando.
- Formular y establecer políticas para la actuación de los miembros del equipo de implantación del proyecto.
- Supervisar la ejecución del proyecto.
- Controlar el avance del proyecto desde su inicio hasta su finalización.
- Autorizar la contratación del personal que trabajará en las iniciativas estratégicas.
- Mantener contacto formal e informal con los interesados en el proyecto.

Grupo Consultor del C.M.I.

El grupo consultor del Cuadro de Mando Integral, es el encargado de establecer y coordinar las reuniones con los diferentes grupos de trabajo, así como capacitar a los otros gerentes sobre la metodología del proyecto.

Las funciones del grupo consultor son:

- Brindar la asesoría oportuna y necesaria para que se desarrolle con normalidad la implantación del cuadro de mando.
- Revalidar el cuadro de mando anualmente e inducir a las personas en el desarrollo del mismo.
- Aclarar cualquier inquietud de la empresa que surja del desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral.
- Brindar asesoría sobre el manejo del paquete de software.

Encargado de Producción.

Las funciones del Gestor de Producción en el proyecto son:

- Planificar y programar todas las actividades concernientes a la iniciativa estratégica que le competen realizar a la unidad que dirige y es el responsable de llevarla a cabo.
- Informar al grupo Consultor del C.M.I. sobre los avances del Proyecto.

- Apoyar al grupo Consultor del C.M.I. para evaluar, seleccionar y negociar la adquisición de materiales, materias primas, maquinaria y equipo.
- Dirigir el montaje equipo necesario para desarrollar el proyecto.
- Planificar y coordinar la selección y capacitación del personal operativo, involucrado en el proyecto.

Encargado de Ventas.

Las funciones del Encargado de Ventas son:

- Dirigir y desarrollar las iniciativas estratégicas que tengan referencia con los clientes y su satisfacción.
- Asignar responsabilidades de cada una de las actividades a realizar en cada uno de las iniciativas que le competen.
- Desarrollar la investigación de mercado. Esta función se hará en conjunto con un consultor externo en Mercadeo.
- Apoyar y colaborar con los gerentes de su nivel, así como con sus superiores.
- Informar al grupo consultor del C.M.I. sobre las necesidades y preferencias de los clientes.
- Ayudar al grupo consultor del C.M.I. sobre el desarrollo de los productos.

Encargado de personal.

Las funciones del Gestor de Personal en el proyecto son:

- Supervisar que asista el personal asignado a cada curso.
- Evaluar los resultados en función de la metodología.
- Reportar los resultados a los superiores.
- Programar la realización de los cursos.
- Coordinar las actividades que comprendan la iniciativa de "Capacitación y Empleado feliz".

Encargado de finanzas.

Las funciones del Gestor de Finanzas en el proyecto son:

- Autorizar los pagos de servicios de consultoría, capacitación, y compra de materiales.
- Optimizar el Uso de Recursos Financieros.
- Apoyar al Consultor del C.M.I. en la toma de decisiones de inversión.
- Realizar el control presupuestario del proyecto e informar periódicamente al Coordinador General y al grupo consultor del C.M.I.

7.2 SERVICIOS DE CALIDAD.

Para la empresa de *Servicios De Calidad* se especifican los costos por estudios previos en el que se incluyen los estudios de Diagnóstico y Diseño; los costos por la implementación de Cuadro de Mando Integral tanto por financiamiento y de capacitación como de desarrollo de iniciativas estratégicas.

7.2.1 Inversión Inicial

A continuación se presenta una estimación de los costos incurridos para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la empresa "Servicios de Calidad"; para dicha estimación se han determinado los siguientes rubros según cada subsistema del desglose analítico elaborado.

7.2.1.1 Costos para estudios previos.

Previo a la evaluación e implantación de la metodología del Cuadro de Mando Integral fue necesario realizar dos estudios técnicos en la empresa Servicios de Calidad que son: el Diagnóstico de la empresa y el Diseño del Cuadro de Mando Integral. Para los cuales se estimaron los gastos relacionados de la siguiente manera:

Cuadro N 82 Costo de los estudios previos a la implantación.

RUBRO	COSTO(\$)
Diagnostico de la situación actual de la empresa	914.29
Diseño del Cuadro de Mando Integral.	2,648.48
TOTAL	3,562.77

7.2.1.2 Costos ~~DE PAQUETES DE TRABAJO~~ de capacitación.

En este paquete, la capacitación se refiere a las que se les proporcionará al equipo de trabajo para que implemente el Cuadro de Mando Integral y manejen los conceptos básicos necesarios para la ejecución del proyecto. ~~El paquete de capacitación En este paquete se incluye los rubros de capacitación, utilería y horas hombre.~~

Costos de capacitación.

Dentro de éste rubro se integran los cargos respectivos al pago por servicios de capacitación

Cuadro No.83 Costos por capacitación

Tema	Tiempo de duración (horas)	Precio /participante (\$)	# Participantes	TOTAL (\$)
Planeación estratégica	3	45.00	4	180.00
Conceptos básicos de C.M.I.	3	45.00	5	225.00
Desarrollo del C.M.I.	8	120.00	5	600.00
Uso del software	2	30.00	4	120.00
Total	16			1,125.00

Los cursos de capacitación se realizarán como seminario taller por lo que incluyen la exposición teórica del grupo consultor y elaboración de casos prácticos.

Costos de utilería.

Este rubro abarca los costos en que se incurren por papelería, fotocopias, anillados y empastados de la folletería a dar a los participantes de la capacitación y todo el material de apoyo para ofrecer la capacitación. A continuación se detallan los costos por utilería.

Cuadro No.84 Costos de utilería por capacitación.

Utilería	Costo (\$)
PC e Impresiones	20.00
Fotocopias	4.75
Resmas de papel	4.00
Anillados y empastados	13.00
Total	41.75

Costos horas hombre del proyecto.

Este rubro incluye los costos de las horas hombre en los que se incurre la empresa Servicios de Calidad en las horas de capacitación y que están a cargo de implantar el Cuadro de Mando Integral.

Cuadro N 85 eCostos de horas hombre para el rubro de capacitación del CMI.

Cargo	Sueldo por hora	Horas de Capac.	costo (\$)
Gerente General	5.71	16	91.36
Gerente de Operaciones	4.00	16	64.00
Gerente de admón. y Finanzas	4.00	16	64.00
Encargado de R.R.H.H	3.90	16	62.4
Supervisión	3.42	11	37.62
Total	20.84		319.38

Resumen de Costos –~~Paquete de~~ Capacitación.

A continuación se presenta un resumen de los costos por implementar ~~el paquete de las~~ capacitaciones del desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la empresa de servicios “Servicios de Calidad”.

Cuadro N 86 Resumen de costos por capacitación del C.M.I.

Costo	Monto
Cursos de Capacitación	1,125.00
Utilería	41.75
Horas Hombre	319.38
Total	1,486.13

7.2.1.3 Costos ~~DEL PAQUETE DE TRABAJO~~ de Financiamiento

El financiamiento para el proyecto se tomará de fondos propios de la empresa ya que esta cuenta con el capital suficiente para poder implementarlo. Para determinar los costos del financiamiento se han determinado los siguientes rubros:

Costos y horas hombre.

Se incluyen los costos de horas hombre utilizados para realizar este ~~paquete de~~ trabajo. Los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N 87 Costo resumen horas hombres en financiamiento.

Rubro	Costo (\$)
Costo por horas hombre de la empresa.	152.55

Cuadro N 88 Detalle de los costos por actividad en el Financiamiento.

Cargo	Sueldo por hora	Horas por Financiamiento	costo(\$)
Gerente General	5.71	5	28.55
Jefe de finanzas	4	31	124.00
Total	9.71		152.55

Costos por utilería

Para este rubro se han incluido los costos en que se incurre en el sub sistema de financiamiento por papelería, fotocopias, para los participantes en las reuniones y todo el material de apoyo para ofrecer una adecuada decisión. A continuación se detallan los costos por utilería para este sub sistema.

Cuadro No. 89 Costos por utilería en financiamiento.

Utilería	Costo (\$)
Fotocopias	6.00
Resmas de papel	4.00
PC e Impresiones	20.00
Total	30.00

Resumen de Costos – Paquete de Financiamiento.

A continuación se presenta un resumen de los costos por implementar el paquete de financiamiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la empresa Servicios de calidad.

Cuadro N 90 Resumen de costos por Financiamiento del C.M.I.

Costo	Monto (\$)
Por horas hombre	152.55
Utilería	30.00
Total	182.55

Resumen de costos de inversión inicial.

A continuación se establece el total de gastos en inversión inicial para la empresa de servicio Servicios de Calidad.

El costo total estimado de la inversión inicial es \$ 5,760.60 considerando un 10% de imprevistos que podrían surgir del proyecto.

Cuadro No. 91 Inversión inicial para la empresa Servicios de Calidad

RUBRO	COSTO(\$)
Costos por Fases del Estudio.	3,562.77
Costo por Paquete de Capacitación	1,486.13
Costo por Financiamiento.	182.55
Sub total	5,231.45
Imprevistos 10%	523.14
Inversión Inicial	5,754.59

7.2.2 Costos para desarrollo de iniciativas estratégicas.

Costos de utilería y otros, por desarrollo de iniciativas

Dentro de este rubro se incluyen los costos de realizar cada una de las iniciativas estratégicas en la empresa de Servicios de Calidad

Cuadro No. 92 Costos de utilería y otros costos incurridos para desarrollar las iniciativas estratégicas

Iniciativa Estratégica	Costo	frec.	costo/año
Plan reducción de gastos	\$75.00	2	\$150.00
Programa de retención del cliente	\$871.43	4	\$3,485.72
Programa de promoción y publicidad.	\$700.00	3	\$2,100.00
Plan de mejora de los atributos del servicio.	\$200.00	2	\$400.00
Plan de capacitación	\$190.00	2	\$380.00
Plan de empleado feliz	\$200.00	2	\$400.00
Plan de mejora de sistemas de información.	\$280.00	2	\$560.00
Total			\$7,475.72

Costos por consultoría.

Para el desarrollo de las iniciativas y capacitaciones se hace necesario que la empresa cuente con la consulta oportuna durante el periodo implantación y ejecución de las mismas, con un promedio de cuatro veces por año, durante los tres años que dura este proceso.

El salario del consultor se estima en \$83.12 por día que durará el seguimiento de las iniciativas, dicho seguimiento se hará cada mes durante el año. Entonces el total será: \$997.44

Cuadro N 93 eCostos de consultorías

Rubro	Costo (\$)
Pago por consultorías de seguimiento de desarrollo de iniciativas.	997.44

Costos por Horas Hombre por Iniciativas Estratégicas.

A continuación se establecen los costos de horas hombre por cada iniciativa estratégica estos costos pertenecen a los del primer año.

Cuadro N 94 Costos de horas hombre por iniciativa

Cargo	Sueldo por hora
Gerente General	5.71
Gerente de operaciones	4.00
Gerente de admón. y finanzas	4.00
Encargado de R.R.H.H.	3.90
Supervisor	3.42

Cuadro N 95 Costos por detalle de horas hombres de las iniciativas estratégicas.

PUESTO Iniciativa	gerente gral.		Gerente de admón. y finanzas		Jefe de operaciones		Encargado de R.R.H.H.		Supervisor		Sub-Total	Frec/Año	Total Año 1	
	HRS	MONTO	HRS	MONTO	HRS	MONTO	HRS	MONTO	HRS	MONTO				
Plan de reducción de gastos	44	251.24	66	264							515.24	2	1030.48	
Plan de retención del cliente					132	528			132	451.44	979.44	4	3917.76	
Programa promoción y publicidad	176.00	1,004.96									1,004.96	3	3014.88	
Programa de mejora de los atributos del servicio					264	1,056.00					1,056.00	2	2112	
Plan de capacitación					44	176	154	600.6			776.60	2	1553.2	
Plan de empleado feliz							198	772.2			772.20	2	1544.4	
Plan de mejora de sistemas de información			198	792							792.00	2	1584	
TOTAL														14,756.72

El resumen de los costos para el desarrollo de las iniciativas se presenta en el siguiente cuadro y son para el primer año de ejecución. En estos cálculos se han ~~estimado~~ efectuado en los cuadros anteriores

Cuadro N 96 Resumen de costos de iniciativas estratégicas.

INICIATIVAS	Costo utilería por desarrollo de iniciativas. (\$)	Costo horas hombre (\$)	Total (\$)
Plan reducción de gastos	150.00	1030.48	1,180.48
Programa de retención del cliente	3,485.72	3917.76	7,403.48
Programa de promoción y publicidad.	2,100.00	3,014.88	5,114.88
Plan de mejora de los atributos del servicio.	400.00	2,112.00	2,512.00
Plan de capacitación	380.00	1,553.20	1,933.20
Plan de empleado feliz	400.00	1,544.40	1,944.40
Plan de mejora de sistemas de información.	560.00	1,584.00	2,144.00
Total	7,475.72	14,756.72	22,232.44

7.2.3 Evaluación económica.

Para establecer la viabilidad económica del proyecto de implementación del Cuadro de Mando Integral en Servicio de Calidad es necesario evaluarlo a través de las técnicas económicas como lo son el análisis de beneficio costo(B /C) y el valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno:

- El análisis del *Valor Actual Neto* da parámetros para determinar la viabilidad de proyecto transformando los valores anuales proyectados al presente y restándolos de la inversión inicial, para determinar si se obtendrán beneficios al implantar el proyecto.
- Se ha determinado que el *análisis beneficio - costo* permite a la empresa saber cuanto es lo que obtendrá de ganancia por cada dólar invertido en el proyecto.
- La TIR se emplea para conocer si el proyecto es viable, tomándose de referencia su posición de frente a la Tasa Mínima atractiva de Retorno (TMAR).

La determinación de la TMAR se realizara de la siguiente manera

Cuadro N° 97 Tasas de inflación proyectadas en Centroamérica.

INFLACIÓN (IPC)	1999	2000	2001	2002(meta)
El Salvador	-1	4.3	1.4	2.58

Las tasas de Inflación que utilizaremos es el promedio de las tasas de Inflación pronosticadas para los años 2003, 2004, 2005. El pronóstico se ha desarrollado haciendo uso de Regresión Logarítmica, probándose entre varios métodos, siendo éste el que mayor índice de correlación reportó. Los resultados del pronóstico se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 98 Estimación de la inflación en los años 2003 y 2005.

Año	Inflación Pronosticada	Inflación promedio
2003	3.56%	3.92%
2004	3.94%	
2005	4.27%	

Comentario [13]: Estas tasas de inflación se han pronosticado utilizando regresión logarítmica que para el caso es la mejor porque tiene un índice de correlatividad mayor que la regresión lineal.

Cuadro N 99 Calculo de la TMAR

Factor	Premio al riesgo	Inflación	P.R. * inflación	TMAR
Servicios de Calidad	8.45%	3.92%	0.33%	12.7%

La tasa mínima aceptable de rendimiento para la empresa "Servicios de Calidad" es de 12.7%. Sin embargo, la alta gerencia ha estimado que su tasa mínima atractiva de retorno es de 13% por lo que los cálculos que se hagan para evaluar la viabilidad económica de la empresa se hará con una TMAR de 13%.

Costos de las iniciativas estratégicas por año para la empresa Servicios de Calidad.

Cuadro N° 100 €Costos de las iniciativas estratégicas por año de ejecución.

Iniciativas Estratégicas	Año 1 (\$)			Año 2 (\$)			Año 3 (\$)		
	costo	F	Total	costo	F	Total	costo	F	Total
Plan de capacitación.	966.60	2	1,933.20	1,004.49	2	2,008.98	1,043.87	2	2,087.73
Plan de empleado feliz	972.20	2	1,944.40	1,010.31	2	2,020.62	1,049.91	2	2,099.83
Plan de mejora de atributos del servicio	1,256.00	2	2,512.00	1,305.24	2	2,610.47	1,356.40	2	2,712.80
Plan de mejora del sistema de información.	1,072.00	2	2,144.00	1,114.02	2	2,228.04	1,157.69	2	2,315.38
Plan de reducción de gastos	590.24	2	1,180.48	613.38	2	1,226.75	637.42	2	1,274.84
Programa de retención del cliente	1,850.87	4	7,403.48	1,923.42	4	7,693.70	1,998.82	4	7,995.29
Programa de promoción y publicidad	1,704.96	3	5,114.88	1,771.79	4	7,087.18	1,841.25	4	7,365.00
Sub Total			22,232.44			24,875.75			25,850.88
Gastos por consultoria	83.12	12	997.44	86.38	12	1,036.54	89.76	12	1,077.17
Total			23,229.88			25,912.29			26,928.05

7.2.3.1 Beneficios al aplicar el proyecto del CMI en Servicios de Calidad.

✓ ~~Estimación de~~ Beneficios del proyecto.

Los beneficios que se esperan obtener debido a la implantación del Cuadro de Mando Integral se han identificado de forma cualitativa y cuantitativa. De forma cuantitativa, se identifican dos fuentes de beneficios: los que provienen del incremento en las ventas y los que provienen de la reducción en los gastos.

- ✓ **Beneficios por aumento de Ventas por los Servicios.** Para determinar los beneficios obtenidos por el aumento en las ventas por los servicios que ofrece la empresa cuando ejecute el Cuadro de Mando Integral, se han calculado las metas a partir de decisiones tomadas por la alta dirección. El cálculo de los beneficios en el incremento de las ventas, tanto para una situación sin Cuadro de Mando Integral, en la cual la empresa se había propuesto aumentar un 3% si continúan sus operaciones actuales. Luego se calculan los beneficios al utilizar el Cuadro de Mando Integral, lo cual se estableció como un objetivo de aumentar de un 10% de crecimiento en ventas.

Cuadro ~~No.101~~ ~~Ae.~~ Ingresos por venta

SITUACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3
Sin CMI	462,816.45	476,700.94	491,001.97
Con CMI	494,269.99	543,696.99	598,066.69
Diferencia	31,453.54	66,996.05	107,064.72

- ✓ **Beneficios por reducción de gastos.** Para determinar los beneficios obtenidos en la reducción de gastos por la implementación del Cuadro de Mando Integral se han calculado a partir de la consideración de la alta gerencia de la empresa. Los beneficios en la reducción de gastos, tanto para una situación sin Cuadro de Mando Integral, en la cual la empresa se había estimado una reducción del 3% si siguen sus actuales operaciones; luego se calculan los beneficios en este mismo rubro al utilizar el Cuadro de Mando Integral, lo cual se estableció como un objetivo de disminuir hasta 5% los gastos. Finalmente, se calcula la diferencia entre ambos beneficios restando de los alcanzados con el C.M.I. los obtenidos sin utilizar C.M.I., si el resultado es positivo

significa que existe un beneficio de la situación con C.M.I., y si es negativo significaría un costo adicional para la realización del proyecto.

Cuadro No. 102 Ingresos por reducción de gastos

SITUACION	Año 1	Año 2	Año 3
Sin CMI	35,357.48	34,650.33	33,957.32
Con CMI	34,275.11	32,561.35	30,933.29
Diferencia	1,082.37	2,088.98	3,024.04

Ahora los beneficios diferenciales de cada uno de los rubros antes analizados se suman para obtener los beneficios totales.

Cuadro No.103 Consolidado de beneficios diferenciales

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos * venta	31,453.54	66,996.05	107,064.72
Ingresos * reducción de gastos	1,082.37	2,088.98	3,024.04
TOTAL	32,535.91	69,085.02	110,088.75

El cálculo del beneficio- costo que se ha calculado para la empresa de servicio Servicios de Calidad da como resultado \$ 2.44 (ver cuadro No. 104), Por lo que la empresa estaría percibiendo ~~\$1.44 esta cantidad~~ por cada dólar invertido en el proyecto. Por lo que el proyecto resulta viable para la empresa.

Cuadro No. 104 Cálculo de beneficio costos de la implantación

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Valores anuales	B/C
Beneficios Diferenciales	32,535.91	69,085.02	110,088.75	159,193.57	2.44
Costos	23,229.88	25,912.29	26,928.05	59,513.02	
Inversión Inicial				5,760.60	

Calculo de la VAN.

$$VAN = 159,193.57 - (59,513.02 + 5,760.6) = \$93,919.95$$

El valor actual Neto al implantar el cuadro de manto integral tiene un valor de \$93,919.95 de ganancia, por lo que, considerando solo éste criterio, se acepta el proyecto de implantar el Cuadro de Mando Integral pues el valor actual arroja un valor positivo.

Calculo del ratio Beneficio / Costo.

$$B/ C = 159,193.57/(5,760.6+59,513.02) = 2.44$$

El beneficio que se obtendrá al implantar el CMI es \$2.44, es decir que por cada dólar que haya invertido en el proyecto se generará \$1.44 de ganancia, por lo que el proyecto de implantar el Cuadro de Mando Integral, considerando el resultado del ratio beneficio-costos, es rentable.

Calculo de la Tasa interna de retorno (TIR). Para el calculo de la TIR se ha hecho uso de una hoja electrónica donde la TIR es una función predeterminada, la cual arroja como resultado: TIR = 321%. Por lo tanto, la TIR es mayor a la TMAR, y tomando en consideración solamente la TIR, el proyecto es viable.

Para fines de análisis, si no se consideran los costos provenientes de la Mano de Obra, suponiendo que la empresa no reconocerá ningún pago por horas extra, el ratio beneficio – costo asciende a 3.54, la VAN a \$114.232.10 y la TIR a 470%.

Finalmente, considerando los tres criterios de manera integrada, se concluye que implementar la metodología del Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa Servicios de Calidad es viable, ya sea tomando o no tomando en consideración la mano de obra.

~~Por otra parte también se evaluó el proyecto sin incluir las horas hombre, ya que la empresa de servicios al igual que la empresa de manufactura, consideran que este rubro (las horas hombres) ya que consideran que este tipo de proyectos no se estima este rubro.~~

~~Cuadro No – Cálculo de beneficio-costos de la implantación~~

rubro-	año-1	año-2	año-3	valores anuales	B/C (\$)
beneficios diferenciales	32,535.91	69,085.02	110,088.75	159,193.57	3.28
costos	17,308.88	18,569.34	19,297.26	43,234.08	
Inversión inicial	-	-	-	5,235.47	

~~VAN = 159,193.57 - (43,234.08 + 5,235.47) = \$110,724.03; por tanto el proyecto se acepta ya que trae una ganancia.~~

7.2.3.2 Beneficios cualitativos en servicios de calidad.

Al implementar el Cuadro de Mando en la empresa "Servicios de Calidad" se verá reflejado en el desarrollo de sus actividades, situaciones en los que no pueden ser directamente cuantificadas pero que serán de mucho beneficio, como aquellas que provienen de mejorar la imagen de esta. A continuación se presentan algunos de los beneficios cualitativos que ayudarán a la empresa al desarrollar el CMI: que causan un impacto positivo dentro de la empresa.

Cuadro N 105 **b**Beneficios cualitativos al implementar el CMI en Servicios de Calidad.

INDICADOR.	SITUACIÓN ACTUAL.	SITUACIÓN ESPERADA.
Reducción de quejas.	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas sobre: • Atención al cliente. • Perdida de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes mas satisfechos. • Renovación de contratos.
Numero de contratos renovados.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación con los clientes. • Clientes inconformes. • Disminución de ingresos por ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la imagen de la empresa. • Los ingresos de ventas aumentan. • Se conoce al cliente
Cantidad de nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de los servicios que presta la empresa. • Disminución de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las ventas. • Se promueve la imagen y calidad de los servicios. • Incremento en la participación de mercado.
Cantidad de servicios innovados.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios insuficientes. • Perdida de clientes por no brindar el servicio demandado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de brindar nuevos servicios. • Conocimientos sobre las necesidades de los clientes. • Retención de clientes.
Desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Información insuficiente sobre el trabajo realizado. • Quejas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control sobre la eficacia del trabajo. • Conocimientos de técnicas de limpieza. • Mejora de los procesos de limpieza.
Sugerencias efectivas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores desmotivados. • Trabajadores sin compromiso con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los procesos internos de la empresa, para satisfacer las necesidades de los clientes. • Compromiso de los trabajadores con empresa, para mejorar la calidad de los servicios. • Trabajadores motivados.
Quejas internas del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes con información incorrecta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes con información correcta y oportuna. Para la toma de decisiones gerenciales.

7.2.4 Implantación

7.2.4.1 Estructura analítica del proyecto en empresa Servicios de Calidad.

Para poder implantar de forma eficiente cada una de las actividades del cuadro de mando integral se ha desarrollado el siguiente plan de implantación del proyecto en la empresa de servicio: *Servicios de Calidad* el cual se divide en niveles para facilitar este proceso

La estructura que se ha diseñado para la empresa *Servicios de Calidad* consiste en la descomposición en cuatro niveles así:

- ✓ Nivel 1: Objetivo final del proyecto.
- ✓ Nivel 2: Funciones o subsistemas.
- ✓ Nivel 3: Paquetes de trabajo.
- ✓ Nivel 4: Actividades de trabajo.

Figura ~~#No.4338~~ Representación del desglose analítico del proyecto C.M.I. en *Servicios de Calidad*.

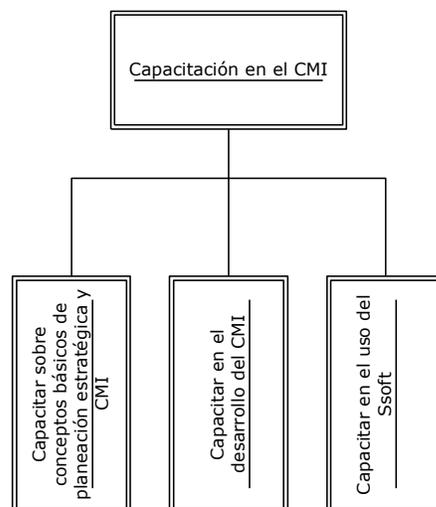


A continuación se presenta cada uno de los subsistemas que componen al primer nivel.

7.2.4.2 Capacitación en el cuadro de mando integral

Para que el cuadro de mando integral sea desarrollado con éxito la alta gerencia debe incluir en su implantación dar capacitaciones sobre los conceptos que involucran a esta metodología, la forma de desarrollo; así como también como utilizar el software para sacar mayor provecho es este. Por lo que a continuación se detalla ~~el paquete de trabajo que contiene~~ este subsistema:

Figura No 4439 Tercer nivel del desglose analítico "Capacitación" para Servicios de Calidad.



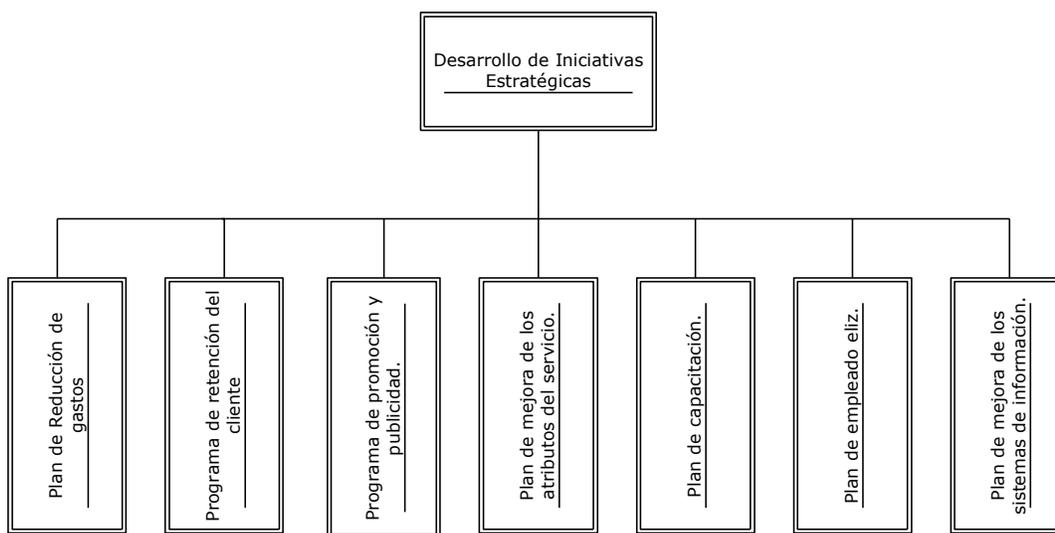
Cuadro N° 106 Descripción del desglose analítico para la empresa Servicios de Calidad.

Segundo nivel	Tercer nivel	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
CAPACITACIONES EN C.M.I.	Capacitar sobre conceptos básicos de planificación estratégica y C.M.I.	Dar a capacitación sobre los conceptos básicos de planeación estratégica a los encargados de monitorear y revisa el cmi para uniformizar los niveles de conocimientos generales de planeación estratégica y terminología de CMI	<ul style="list-style-type: none"> • Programar el tiempo y lugar para las capacitaciones. • Informar sobre las necesidades de capacitación. • Evaluar la efectividad de las capacitaciones. 	6 horas	Encargado de R.R.H.H.
Capacitar en el desarrollo de CMI	Este seminario tiene como propósito dar a conocer y llevar a la practica la metodología del CMI		<ul style="list-style-type: none"> • Programar el tiempo y lugar para las capacitaciones. • Informar sobre las necesidades de capacitación. • Evaluar la efectividad de las capacitaciones 	8 horas	Encargado de R.R.H.H.
Capacitar en el uso del software	El propósito es dar a conocer a los responsables de cada iniciativa estratégica el uso de una herramienta de software para facilitar el monitoreo de los indicadores		<ul style="list-style-type: none"> • Programar el tiempo y lugar para las capacitaciones. • Informar sobre las necesidades de capacitación. • Evaluar la efectividad de las capacitaciones 	2 horas	Encargado de R.R.H.H.
TOTAL CAPACITACIONES EN C. M. I.				16 horas	

7.2.4.3 Subsistema desarrollo de iniciativas estratégicas

Este subsistema comprende todas las actividades estratégicas que se deben llevar a cabo por monitorear el desarrollo y desempeño de cuadro de mando integral para lo cual se detallan de la siguiente figura:

Figura No. 45.40. Desglose Analítico Desarrollo de Iniciativas



Cuadro N° 107 Descripción del desglose analítico para la empresa Servicios de Calidad.

SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	TIEMPO DE EJECUCIÓN	OBJETIVOS DE LA MACRO -ACTIVIDAD	CUARTO NIVEL ACTIVIDADES	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Plan de reducción de gastos	Empezar en el segundo trimestre del año 1; repetir el plan cada seis meses durante los tres años.	Este plan tiene como propósito el implementar y motivar a una reducción de gastos entre los empleados en los centros de gastos elevados para ayudar financieramente a la empresa.	Identificar centros de gastos elevados.	0.5 semana	Gerente de finanzas.
				Realizar un concurso de alternativas de solución.	0.5 semana	Gerente gral.
				Evaluar las soluciones.	0.5 semana	Gerente gral.
				Desarrollar la solución optima.	1 semana	Gerente de finanzas.
	Programa de retención al cliente	Empezar al inicio del primer año, repetir cada trimestre para los siguientes tres años.	Aumentar la satisfacción del cliente, manteniendo una cartera estable para generar lealtad en clientes no frecuentes.	Investigación sobre la satisfacción de los clientes.	3 semanas	Supervisor
				De los resultados de la investigación, evaluar las promociones de lealtad.	1 semana	Gerente de operaciones
				Implantar las promociones en lealtad.	2 semanas	Gerente de operaciones

Cuadro N° 108 Descripción del desglose analítico para la empresa de Servicios de Calidad.

SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	TIEMPO DE EJECUCIÓN	OBJETIVOS DE LA MACRO - ACTIVIDAD	CUARTO NIVEL ACTIVIDADES	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Programa de promoción y publicidad	Empezar al inicio del segundo trimestre del año 1, repetir cada trimestre por los siguientes 3 años.	Atraer nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados, para aumentar la cartera de clientes y la imagen de la empresa.	Identificar el tipo de promoción y publicidad.	1 semana	Gerente general
				Evaluar las propuestas de promoción y publicidad.	1 semana	Gerente general
				Implementación de promoción y publicidad.	2 semanas	Gerente general
	Plan de mejora de los atributos del servicio	Empezar al inicio del primer año, repetir cada seis meses durante los siguientes 3 años.	Mejorar el uso de las materias primas y hacer eficientes los servicios y darles valor agregado.	Enlistar y priorizar técnicas para mejorar el uso de las materias primas y dar valor agregado al servicio	2 semanas	Gerente de operaciones
				Análisis, diagnóstico y evaluación de las técnicas.	2 semanas	Gerente de operaciones
				Estandarizar y realizar mejoras a los servicios.	2 semanas	Gerente de operaciones

Cuadro N° 109 Descripción del desglose analítico para la empresa de Servicios de Calidad.

Segundo nivel	TERCER NIVEL	Tiempo de ejecución.	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	RESPONSABLE
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Plan de capacitación	Empezar al iniciar el año 1, repetir cada seis meses por tres años.	Capacitar al personal en nuevas técnicas de Servicios y en atención al cliente, para aumentar el desempeño del personal.	Realizar estudio en las áreas técnicas deficientes de los empleados.	1 semana	Encargado de RRHH y Gerente de Operaciones.
				Elaborar un inventario de las necesidades de capacitación.	½ semana	Encargado de RRHH
				Programar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades.	2 semana	Encargado de RRHH
	Plan de empleado feliz	Empezar al iniciar el año 1, repetir cada seis meses por tres años.	Motivar al personal para mejorar su moral, su desempeño y el clima organizacional.	Diseñar una encuesta para conocer las necesidades de motivación.	½ semana	Encargado de RRHH
				Realizar la encuesta.	1 semana	Encargado de RRHH
				Analizar y diagnosticar los resultados de la encuesta.	1 semana	Encargado de RRHH
				Realizar la capacitación.	2 semana	Encargado de RRHH

Cuadro N° 110 Descripción del desglose analítico para la empresa de Servicios de Calidad

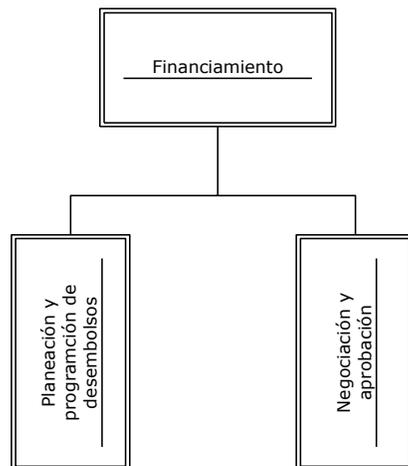
~~Cuadro N° 110 — descripción del desglose analítico para la empresa de Servicios de Calidad~~

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución.	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Plan de mejora de los sistemas de información	Empezar al iniciar el año 1, repetir cada seis meses por tres años.	Mejorar la eficacia de los sistemas de información para generar reportes oportunos sin errores y tener informada a toda la organización.	Identificar áreas que producen reportes con defectos.	1 semana	Gerente administrativo.
				Tabular, priorizar y analizar la información.	½ semana	Gerente administrativo.
				Realizar la mejora en el sistema de información con el personal adecuado	2 semanas	Gerente administrativo.
				Retroalimentar la base de datos de la empresa con las áreas involucradas.	1 semana	Gerente administrativo.

7.2.4.4 Subsistemas de financiamiento

Este Subsistema tiene como objetivo financiar cada una de las fases para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral; desde la fase de diagnóstico de la empresa hasta la programación de cada una de las iniciativas estratégicas que se desarrollaran en los siguientes años.

Figura No. ~~46~~ 44 Desglose analítico del subsistema de financiamiento para la empresa Servicios de Calidad



Cuadro N 112 Descripción del desglose analítico para la empresa Servicios de Calidad.

Segundo nivel	Tercer nivel	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
FINANCIAMIENTO.	Gestión de fondos.	Revisar y discutir el plan de desembolsos, y la forma en que se financiará el sistema de planeación de gestión del C.M.I.	Buscar fuente de financiamiento	5 horas	Gerente Finanzas.
			Negociar y aprobar el financiamiento.	5 horas	Gerente de finanzas y Gerente Gral.
	Planeación y programación de desembolsos	Utilizar los recursos financieros y recursos humanos eficientemente, asignando las cantidades de dinero en los periodos en que se utilizarán.	Prepara documento ejecutivo	5 horas	Gerente de finanzas
			Enlistar gastos y priorizar gastos	8 horas	Gerente de finanzas.
			Planear y programar los gastos	8 horas	Gerente de finanzas.

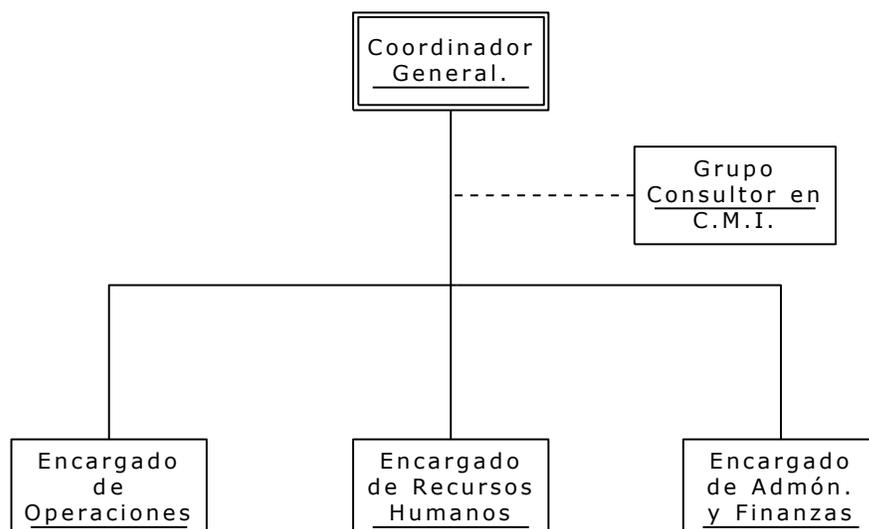
7.2.4.5 Organización para la Ejecución del Proyecto.

Para la implantación del cuadro de mando integral, se formara una organización con características funcionales, el cual funcionará durante un mínimo de seis meses, para que se asegure el buen funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.

7.2.4.6 Estructura de la Organización.

Se tomo esta estructura para la organización (funcional) que implementará el proyecto ya que no hay un responsable único del proyecto y todos los recursos financieros salen de la empresa, pero tiene sub contrataciones para ejecutar las iniciativas estratégicas

Figura N 4742 Organigrama funcional para la implantación del C.M.I. en la empresa Servicios de Calidad.



Funciones tarea y responsabilidades de los principales puestos de la organización del proyecto.

Coordinador General.

Es el encargado de dirigir el proyecto de implantación el cuadro de mando integral, además es el responsable de monitorear el desarrollo de las iniciativas.

Las funciones del Coordinador General en el proyecto son:

- Orientar el buen funcionamiento del cuadro de mando integral dentro de la empresa.
- Supervisar el desempeño de la empresa mediante el tablero de comando.
- Asegurar el financiamiento del proyecto.
- Formular y establecer políticas para la actuación de los miembros del equipo de implantación del proyecto.
- Supervisar la ejecución del proyecto.
- Controlar el avance del proyecto desde su inicio hasta su finalización.
- Autorizar la contratación del personal que trabajará en las iniciativas estratégicas.
- Asignar responsabilidades de ejecución de las iniciativas estratégicas cuando así lo requiera.

Grupo Consultor del C.M.I.

El grupo consultor del Cuadro de Mando Integral, es el encargado de establecer y coordinar las reuniones con los diferentes grupos de trabajo, así como capacitar a los otros encargados sobre la metodología del proyecto.

Las funciones del grupo consultor son:

- Brindar la asesoría oportuna y necesaria para que se desarrolle con normalidad la implantación del cuadro de mando.
- Aclarar cualquier inquietud de la empresa que surja del desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral.
- Brindar asesoría sobre el manejo del paquete de software.

Encargado de Operaciones.

Las funciones del Encargado de Operaciones en el proyecto son:

- Es el responsable directo de llevar a cabo cada plan concerniente a la iniciativa estratégica que le competen; planificar y programar todas sus actividades.
- Informar al grupo Consultor del C.M.I. sobre los avances del Proyecto.
- Manejar el software y ayudar al coordinador general al monitoreo de los indicadores.
- Apoyar al grupo Consultor del C.M.I. para evaluar, seleccionar y negociar la adquisición de materiales, materias primas, maquinaria y equipo.
- Planificar y coordinar la selección y capacitación del personal operativo, involucrado en el proyecto.

Encargado de Recursos Humanos.

Las funciones del Encargado Administrativo en el proyecto son:

- Supervisar que asista el personal asignado a cada curso.
- Evaluar los resultados en función de la metodología.
- Reportar los resultados a los superiores.
- Programar los cursos de capacitación.
- Ingresar datos al sistema del Cuadro de Mando Integral, para monitorear los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Coordinar las actividades que comprendan la iniciativa de "Capacitación y Empleado feliz".

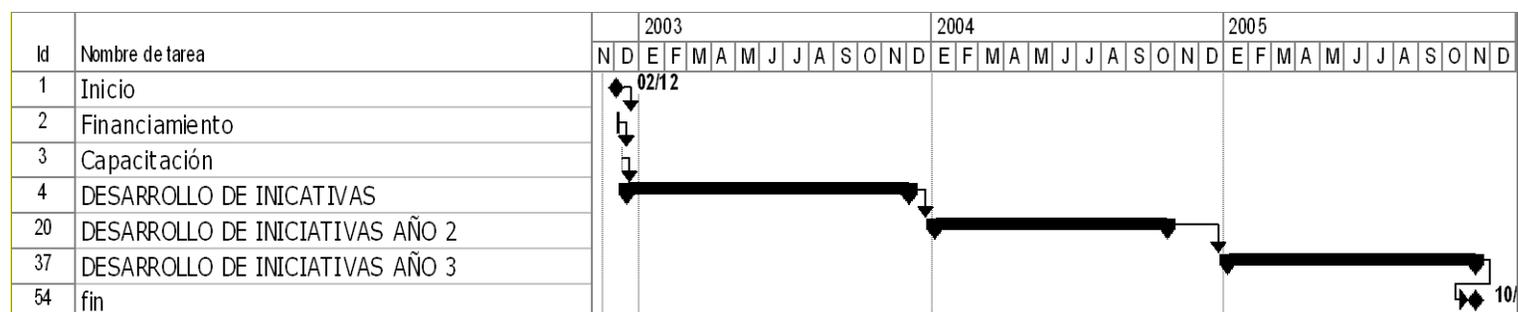
Encargado de Administración y Finanzas.

Las funciones del Encargado de Finanzas en el proyecto son:

- Autorizar los pagos de servicios de consultoría, capacitación, y compra de materiales.
- Optimizar el uso de Recursos Financieros para el desarrollo del CMI.
- Apoyar al Consultor del C.M.I. en la toma de decisiones de inversión.
- Realizar el control presupuestario del proyecto e informar periódicamente al Coordinador General y al grupo consultor del C.M.I.

7.2.4.7 Programación del proyecto.

El siguiente diagrama de Gantt especifica el tiempo de duración de las iniciativas estratégicas durante los tres años de duración del proyecto. Antes de empezar con el desarrollo de las iniciativas es necesario que se lleve a cabo los paquetes de financiamiento y los paquetes de trabajo de capacitaciones, el cual también se encuentran especificados dentro del diagrama. A continuación se presenta el grafico de GANTT:



7.3 HEACSA

7.3.1 Inversión Inicial

A continuación se presenta una estimación de los costos incurridos para el desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral para la empresa en estudio. Es probable que las variaciones entre una organización y otra sean significativas, por lo que no se pueden dar cifras específicas al determinar el costo neto de la implantación. Por lo que es necesario realizar estimaciones de los mismos.

7.3.1.1 Costos de estudios previos.

Para el desarrollo de estudios, la estimación se hace sobre la base del presupuesto elaborado por el grupo consultor, lo cual asciende a \$5,285.96. Para mayor detalle del mencionado presupuesto consultar el anexo 4.

7.3.1.2 Costos ~~DEL PAQUETE DE TRABAJO~~ de capacitación ~~EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL~~.

Los costos relacionados a la capacitación que se recibirán las personas relacionadas con la implantación del Cuadro de Mando Integral se detallan a continuación:

Costos de Cursos de Capacitación.

Cuadro No.113 Costos de Cursos de Capacitación en C.M.I.

Tema	Tiempo de duración (horas)	Precio por persona (\$)	# de personas	TOTAL
Planeación estratégica	2	30.00	6	180.00
Conceptos básicos de C.M.I.	3	45.00	6	270.00
Desarrollo del C.M.I.	8	120.00	6	720.00
Uso del software	3	45.00	6	270.00
Total	16	240.00		1440.00

Los precios de los cursos de capacitación incluyen la exposición del grupo consultor y elaboración de casos prácticos.

Costos de utilería para Capacitación en C.M.I.

Este rubro abarca los costos en que se incurren por papelería, fotocopias, anillados y empastados de la folletería a dar a los participantes de la capacitación y todo el material de apoyo para ofrecer la capacitación. A continuación se detallan los costos por utilería.

PC e Impresiones	30.00
------------------	-------

Cuadro No.114 Costos por

Utilería	Costo (\$)
Fotocopias	64.75
Resmas de papel	8.00
Anillados y empastados	20.00

utilería.

Costos de Horas – Hombre por Capacitación.

El tiempo que los empleados dedican a las capacitaciones se cuantifica sobre la base del sueldo para cada persona. A continuación se presenta el detalle:

Cuadro No. 115 Costos por *horas hombre utilería*.

Puesto	Salario /hora (\$)	Horas de Capacit.	TOTAL
Gerente General	10.20	16	163.30
Asistente a la Gerencia.	1.76	16	28.17
Jefe de Ventas.	6.25	16	100.00
Encar. de Serv. al Clien.	1.76	16	28.17
Encar. de Contabilidad	3.13	16	50.08
Encar. de Personal	1.76	16	28.17
Total			397.89

Resumen de costos por Capacitación en C.M.I.

Seguidamente se especifican de forma resumida los costos relacionados a la Capacitación en el Cuadro de Mando Integral:

Cuadro No. 116 Resumen de costos de capacitación del desarrollo del CMI.

DESCRIPCIÓN	Monto (\$)
Cursos de Capacitación.	1440.00
Utilería.	64.75
Horas-Hombre	397.89
Total	1902.64

7.3.1.3 Costos ~~DEL PAQUETE DE TRABAJO~~ de Financiamiento

Para la realización del proyecto de implementación del cuadro de mando integral la empresa se financiara por medio de fondos propios los cuales seran autorizados por los accionistas de la empresa y administrados por la alta dirección de la misma.

Los costos relacionados al financiamiento del proyecto de implantación se detallan a continuación:

Costos por utilería para Financiamiento.

Se abarca los costos en que se incurre en el sub sistema de financiamiento por papelería, fotocopias, para los participantes en las reuniones y todo el material de apoyo para ofrecer una adecuada decisión. A continuación se detallan los costos por utilería.

Cuadro No_117 Costos por utilería en financiamiento.

Utilería	Costo (\$)
Fotocopias	8.00
Resmas de papel	8.00
PC e Impresiones	35.00
Total	51.00

Costos de Horas – Hombre por Financiamiento.

Para desarrollar el sub-sistema de Financiamiento, es necesario dedicar tiempo para preparar la solicitud de fondos a la Junta Directiva de la Empresa, lo cual se ha cuantificado sobre la base del sueldo da cada persona. A continuación se presenta el detalle:

Cuadro No. 118 Costos por utilería.

Puesto	Salario / hora (\$)	Horas de Capacit.	TOTAL (\$)
Gerente General	10.20	14	142.80
Jefe de Ventas.	6.25	8	50.00
Encar. de Contabilidad	3.13	30	93.09
Total			286.70

Resumen de costos por financiamiento.

Seguidamente se especifican de forma resumida los costos relacionados a la Capacitación en el Cuadro de Mando Integral:

Cuadro No.119 Costos por utilería.

DESCRIPCIÓN	Monto (\$)
Utilería.	51.00
Horas-Hombre	286.70
Total	337.7

RESUMEN DE COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL.

Para el desarrollo de las iniciativas estratégicas: "Satisfacción del cliente, Promoción para captar a nuevos clientes y Lanzamiento de nuevos productos" es necesario obtener información de los clientes, y para ello se ha dispuesto realizar una investigación de mercado, la cual proveerá información que servirá para el desarrollo de las estrategias durante los próximos tres años. El monto estimado es de \$2,500.00.

A continuación se presentan el total de gastos para la empresa de servicio HEACSA.

Cuadro N° 120 Consolidación de costos para inversión inicial.

Descripción	Monto(\$)
Capacitación en C.M.I.	1,902.64
Financiamiento.	337.7
Estudios (Diagnostico y Diseño)	5,000.00
Investigación de Mercado.	2,500.00
Sub-total	9,740.34
Imprevistos 10%	1,025.06
TOTAL	10,713.54

El costo total estimado de la inversión inicial es \$ 11,275.74 considerando un 10% de imprevistos que podrían surgir.

7.3.2 Costos para desarrollo de iniciativas estratégicas.

7.3.2.1 Costos por Utilería para desarrollo de iniciativas

En este rubro se han incluido los costos de implementar iniciativas estratégicas en la empresa de comercio HEACSA estableciéndose un costo en el cual la empresa podría incurrir para lograr por completo la iniciativa y un costo en otros gastos con el que cubriría cualquier imprevisto.

Cuadro No. 121 Costos de utilería para iniciativas estratégicas

Iniciativa Estratégica	Frec./ Año.	Costo Año 1 Total
Plan reducción de gastos	2	130
Plan de satisfacción y servicio al cliente	4	1,300
Plan de reducción de quejas al cliente primario y secundario	4	1,040
Plan de capacitación	2	2,160
Plan de lanzamiento de nuevos productos	1	515
Plan de empleado feliz	4	400
Plan de promoción para captar nuevos clientes	3	900
Plan de distribución de productos	3	1440
Total		7,885

7.3.2.2 Costo de horas-hombre por desarrollo de iniciativas

En este cuadro se estiman los costos de horas hombre y el tiempo que ocuparan las personas en cada una de las iniciativas estratégicas.

Cuadro N 122 *Costo de horas hombre en el desarrollo de iniciativas.*

Iniciativa	Puesto		Jefe de Ventas		Vendedor		Encargado de Contabil.		Encargado de Servicio al Cliente.		total	Frec. / Año.	Total Año 1
	Asistente a la Gerencia		hrs	monto	hrs	monto	hrs	monto	hrs	monto			
Plan reducción de gastos							20.61	64.51			64.51	2	129.02
Plan de satisfacción y servicio al cliente			26.98	168.65							168.65	4	674.60
Plan de reducción de quejas al cliente primario y secundario			30.00	187.50					100.23	176.40	363.90	4	1,455.60
Plan de capacitación	50.00	88.00									88.00	2	176.00
Plan de lanzamiento de nuevos productos			75.00	468.75							468.75	2	937.50
Plan de empleado feliz	30.57	53.80									53.80	4	215.20
Plan de promoción para captar nuevos clientes			60.00	105.60	147.95	260.40					366.00	4	1,464.00
Plan de distribución de productos			10.00	62.50	69.33	217.00					279.50	4	1,118.00
TOTAL		141.80		993.00		477.40		64.51		176.40			6,169.92

7.3.2.3 Costos por consultoría.

Para el desarrollo de las iniciativas y capacitaciones se hace necesario que la empresa cuente con la consulta oportuna durante el periodo implantación y ejecución de las mismas, con un promedio de tres veces por año, durante los tres años que dura este proceso.

El salario del consultor se estima en \$200.00 por la semana que durará el seguimiento de las iniciativas, dicho seguimiento se hará 1 vez por mes entonces el total será \$ 2,400.00.

Cuadro N 123 eCosto por consultoría.

Rubro	Costo (\$)
Pago por consultorías de seguimiento de desarrollo de iniciativas.	2,400.00

7.3.2.4 Resumen de costos por Desarrollo de iniciativas estratégicas en C.M.I.

Seguidamente se especifican de forma resumida los costos relacionados al desarrollo de iniciativas en el Cuadro de Mando Integral:

Cuadro No. 124 Resumen de Costos por desarrollo de iniciativas.

DESCRIPCIÓN	Monto (\$)
Costos por Utilería para desarrollo de iniciativas	7,885.00
Costo de horas-hombre por desarrollo de iniciativas	6,961.92
Costos por consultoría.	2,400.00
Total	16,454.92

7.3.3 Evaluación económica.

Para establecer la viabilidad económica del proyecto de implementación del Cuadro de Mando Integral en panificadora Doña Cake es necesario evaluarlo a través de las técnicas económicas como lo son el análisis de beneficio costo(B /C), el valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno:

- El análisis del *Valor Actual Neto* da parámetros para determinar la viabilidad de proyecto transformando los valores anuales proyectados al presente y restándolos de la inversión inicial, para determinar si se obtendrán beneficios al implantar el proyecto.
- Se ha determinado que el *análisis beneficio - costo* permite a la empresa saber cuanto es lo que obtendrá de ganancia por cada dólar invertido en el proyecto.
- La TIR se emplea para conocer si el proyecto es viable, tomándose de referencia su posición de frente a la Tasa Mínima atractiva de Retorno (TMAR).

La determinación de la TMAR, tomara en cuenta el valor del dinero en el tiempo por lo que se realizara de la siguiente manera:

Las tasas de Inflación que se utilizará es el promedio de las tasas de Inflación pronosticadas para los años 2003, 2004, 2005. los resultados del pronóstico se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 125 Estimación de la inflación en los años 2003 y 2005.

Año	Inflación Pronosticada	Inflación Promedio
2003	3.56%	3.92%
2004	3.94%	
2005	4.27%	

Cuadro N° 126 Estimación de la TMAR..

Factor	Premio al riesgo	Inflación	P.R. * inflación	TMAR
HEACSA	13.6%	3.92%	0.533%	18.053%

El valor de la TMAR estimado para la empresa HEACSA es de 18.053%, sin embargo, la alta gerencia estimo que su tasa mínima atractiva de retorno es de 20% por lo que los cálculos que se hagan para determinar la viabilidad económica de la empresa se hará sobre la base de esta TMAR de 20%.

7.3.3.1 Estimación de eCostos del proyecto.

Para determinar los ~~costos gastos~~ que se incurrirán para la implantación del proyecto se detalla a continuación cada rubro de aplicación para la empresa en estudio y se afecta las estimaciones realizadas para el año 1 con la inflación promedio para los siguientes años:

Cuadro N° 127 eCostos por iniciativa estratégica estimados para los tres años de ejecución.

RUBRO	Año 1			Año 2			Año 3		
	Costo / aplic.	Aplic./ Año	Costo Año	Costo / aplic	Aplic./ Año	Costo Año	Costo / aplic	Aplic./ Año	Costo Año
Utileria y Horas Hombre	4,978.00		14,054.92	5,173		14,605.87	5,376		15,178.42
Plan reducción de gastos	129.51	2	259.02	134.59	2	269.17	139.86	2	279.73
Plan de satisfacción satisfacción y servicio al cliente	493.65	4	1,974.60	513.00	4	2,052.00	533.11	4	2,132.44
Plan de reducción de quejas al cliente primario y secundario	623.90	4	2,495.60	648.36	4	2,593.43	673.77	4	2,695.09
Plan de capacitación	1,168.00	2	2,336.00	1,213.79	2	2,427.57	1,261.37	2	2,522.73
Plan de lanzamiento de nuevos productos	726.25	2	1,452.50	754.72	2	1,509.44	784.30	2	1,568.61
Plan de empleado feliz	153.80	4	615.20	159.83	4	639.32	166.09	4	664.38
Plan de promoción promoción para captar nuevos clientes	591.00	4	2,364.00	614.17	4	2,456.67	638.24	4	2,552.97
Plan de distribución de productos	639.50	4	2,558.00	664.57	4	2,658.27	690.62	4	2,762.48
Consultoria	200.00	12	2,400.00	207.84	12	2,494.08	215.99	12	2,591.85
TOTAL			16,454.92			17,099.95			17,770.27

7.3.3.2 **Estimación de Beneficios del proyecto.**

Los beneficios que se esperan obtener debido a la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden identificar de forma cualitativa y cuantitativa. De forma cuantitativa, se identifican dos fuentes de beneficios: los provenientes del crecimiento en las ventas y los que provienen de la reducción en los gastos.

- ✓ **Beneficios por reducción de gastos.** Para determinar los beneficios obtenidos de disminuir el crecimiento en los gastos por la utilización del cuadro de mando integral se han calculado a partir de la tendencia histórica de la empresa. Se han calculado los beneficios en la reducción de gastos, tanto para una situación sin cuadro de mando integral, en la cual la empresa se había trazado objetivo de disminuir de un 15% de crecimiento a un 12%. Luego se calculan los beneficios al utilizar el Cuadro de Mando Integral, lo cual se estableció como un objetivo de disminuir de un 15% de crecimiento en gastos a un 10%. Finalmente, se calcula la diferencia entre ambos beneficios restando de los alcanzados con el C.M.I. los obtenidos sin utilizar C.M.I., si el resultado es positivo significa que existe un beneficio de la situación con C.M.I., y si es negativo significaría un costo adicional para la realización del proyecto.

Cuadro No. 128 Beneficios por disminución de gastos en HEACSA.

Beneficios – Disminución de Gastos.	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)
Beneficio obtenido sin Cuadro de Mando.	6,590	14,970	25,490
Beneficios de situación con Cuadro de Mando.	10,990	24,730	41,730
DIFERENCIA	4,400	9,760	16,250

- ✓ **Beneficios por incremento de Ventas.** Para determinar los beneficios obtenidos de aumentar el crecimiento en las ventas por la utilización del cuadro de mando integral se

han calculado a partir de la tendencia histórica de la empresa. Se han calculado los beneficios en el incremento de las ventas, tanto para una situación sin Cuadro de Mando Integral, en la cual la empresa se había trazado objetivo de aumentar de un 10% de crecimiento a un 12% anual. Luego se calculan los beneficios al utilizar el Cuadro de Mando Integral, lo cual se estableció como un objetivo de aumentar de un 10% de crecimiento en ventas a un 15%, ya que se espera que exista un aumento al implantar el proyecto.

Cuadro No. 129 Beneficios por aumento en las Ventas en HEACSA.

Beneficios – Aumento en Ventas.	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)
Beneficio obtenido sin cuadro de mando.	16,760	37,200	61,940
Beneficios de situación con cuadro de mando.	41,890	94,250	159,080
DIFERENCIA.	25,130	57,050	97,140

Ahora los beneficios diferenciales de cada uno de los rubros antes analizados se suman para obtener los beneficios totales.

Cuadro No. 130 Consolidado de beneficios diferenciales

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos * venta	25,130	57,050	97,140
Ingresos * reducción de gastos	4,400	9,760	16,250
TOTAL	29,531	66,812	113,393

Cálculo del beneficio.

Costo que se ha calculado para la empresa de ~~comercio servicio~~ **Servicios de Calidad HEACSA** da como resultado \$ 2.952 (ver cuadro No. 131), Por lo que la empresa estaría percibiendo esta cantidad por cada dólar invertido en el proyecto.

Cuadro No. 131 Cálculo de beneficio costos de la implantación

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Valores anuales	B / C
Beneficios diferenciales	\$29,530.00	\$66,810.00	\$113,390.00	\$136,625.38	\$2.93
Costos	\$16,454.92	\$17,099.95	\$17,770.27	\$35,871.12	
Inversión Inicial				\$10,713.54	

Calculo de VAN

$$\text{VAN} = 136,625.38 - (35,871.12 + 10,713.54) = \$90,038.72.$$

El valor actual Neto al implantar el cuadro de manto integral tiene un valor de \$90,038.72 de ganancia, por lo que, considerando solo éste criterio, se acepta el proyecto de implantar el Cuadro de Mando Integral pues el valor actual arroja un valor positivo.

Calculo del ratio Beneficio / Costo.

$$\text{B/ C} = \$136,625.38 / (35,871.12 + 10,713.54) = 2.93.$$

El beneficio que se obtendrá al implantar el CMI es \$2.93, es decir que por cada dólar que haya invertido en el proyecto se generará \$1.93 de ganancia, por lo que el proyecto de implantar el Cuadro de Mando Integral, considerando el resultado del ratio beneficio-costo, es rentable.

Calculo de la Tasa interna de retorno (TIR). Para el calculo de la TIR se ha hecho uso de una hoja electrónica donde la TIR es una función predeterminada, la cual arroja como resultado: TIR = 238%. Por lo tanto, la TIR es mayor a la TMAR, y tomando en consideración solamente la TIR, el proyecto es viable.

Para fines de análisis, si no se consideran los costos provenientes de la Mano de Obra, suponiendo que la empresa no reconocerá ningún pago por horas extra. el ratio beneficio - costo asciende a 4.2, la VAN a \$104,121.65 y la TIR a 296%.

Finalmente, considerando los tres criterios de manera integrada, se concluye que implementar la metodología del Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa HEACSA es viable, ya sea tomando o no tomando en consideración la mano de obra.

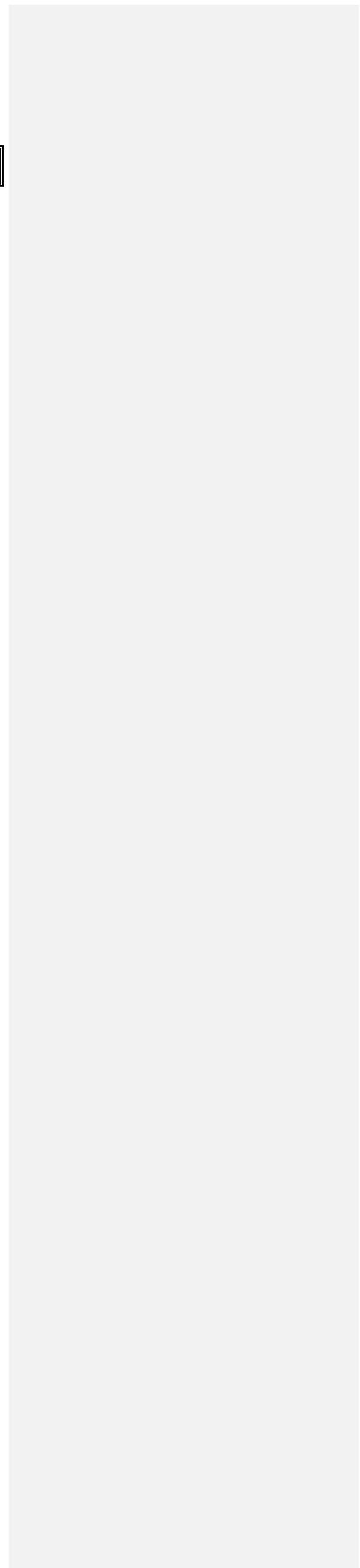
7.3.3.3 Beneficios cualitativos en HEACSA.

Al implementar el Cuadro de Mando en la empresa "HEACSA" se verá reflejado en el desarrollo de sus actividades, situaciones en los que no pueden ser directamente cuantificadas pero que serán de mucho beneficio, como aquellas que provienen de mejorar la imagen de esta. A continuación se presentan algunos de los beneficios cualitativos que ayudarán a la empresa al desarrollar el CMI: que causan un impacto positivo dentro de la empresa.

Cuadro No. ~~132~~133 Evaluación cualitativa de la empresa de comercio HEACSA

Indicador	Situación SITUACIÓN actual	Situación esperada
% de clientes perdidos	✓ Perdida de clientes por mal atención a sus necesidades necesidades	✓ Recuperar clientes e incrementar mercado
Efectividad de las Promotorias.	✓ No se esta garantizando la compra de herramientas en las Promotorias.	✓ Realizar mayores compras de herramientas por cada Promotoria.
Desempeño del personal operativo	✓ No hay capacitación en áreas claves del negocio	✓ Personal tecnificado que realizara eficientemente sus labores.
Aumento de puntos de venta	✓ Se esta dejando mercado sin cubrir	✓ Incremento de ingresos hacia la empresa.
Nuevos productos		
Reducción de quejas en general de cliente primario	✓ desprestigio de la marca	✓ disminuir el numero de quejas y evitar así el desprestigio de la marca
Quejas por servicio postventa cliente primario		
Quejas de servicio en general de cliente secundario		
Cantidad de ideas efectivas de mejora recibidas	✓ Desmotivación del personal	✓ Mayor compromiso del personal en el desarrollo de sus actividades al implementar ideas que surgen de ellos

		mismos.
--	--	---------

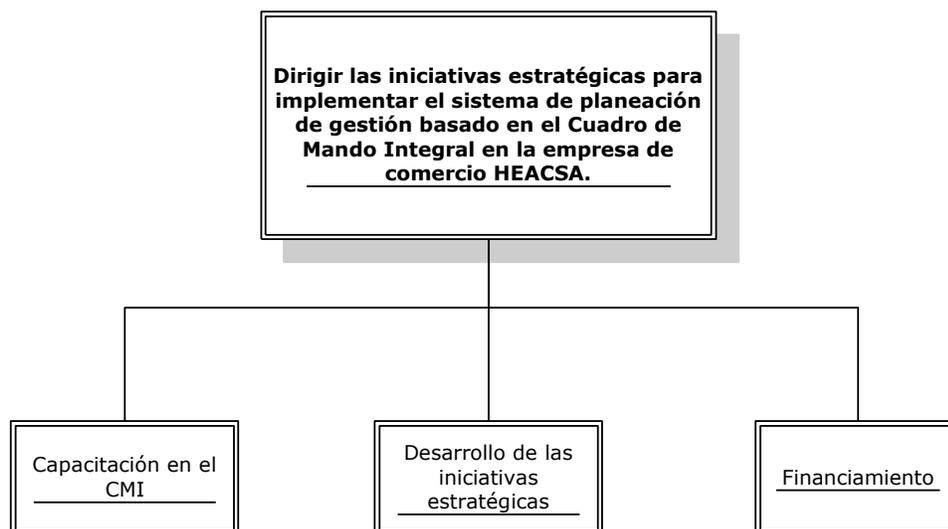


7.3.4 Plan de implantación – HEACSA.

7.3.4.1 Estructura analítica del proyecto en empresa de comercio HEACSA

A continuación se presenta un desglose de los principales objetivos que se buscan para la implantación del Cuadro de Mando Integral en HEACSA, el cual se representa en forma de organigrama para dar a conocer la totalidad de elementos que intervienen en el logro del objetivo final además de facilitar el análisis para la planificación y organización del proyecto. A continuación se presenta en forma grafica éste desglose:

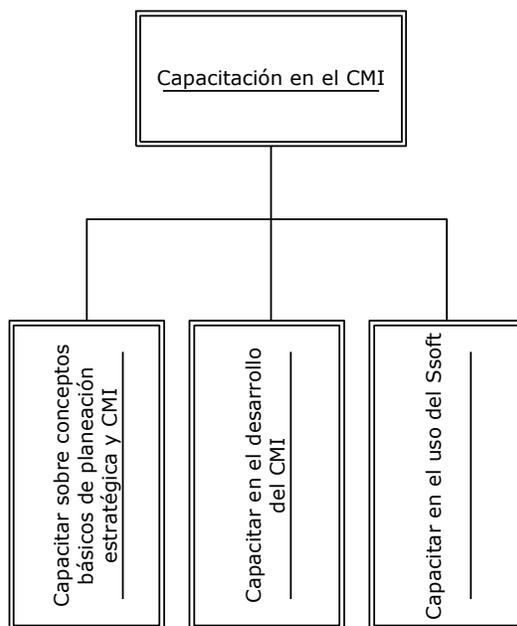
Figura No. ~~48~~ ~~43~~ – Desglose analítico – Implantación de Cuadro de Mando Integral – HEACSA.



7.3.4.2 Sub-sistema: Capacitación en Cuadro de Mando Integral.

La capacitación en el Cuadro de Mando Integral se ha desglosado en tres paquetes de trabajo, que tiene por objetivo dar a conocer e instruir a las personas involucradas en la elaboración del cuadro de mando integral desde los principios básicos hasta como utilizar un soporte de software para operar el sistema sustentado en el C.M.I. A continuación se presenta en forma grafica éste desglose:

Figura No. 49 Desglose analítico – Sub-sistema Capacitación en C.M.I. – HEACSA.



A continuación se presenta un cuadro donde se describe cada ~~paquete de trabajo~~ ~~sub-sistema~~, detallándose los objetivos ~~del paquete~~, las actividades a realizar, el responsable ~~de cada paquete~~ y su duración:

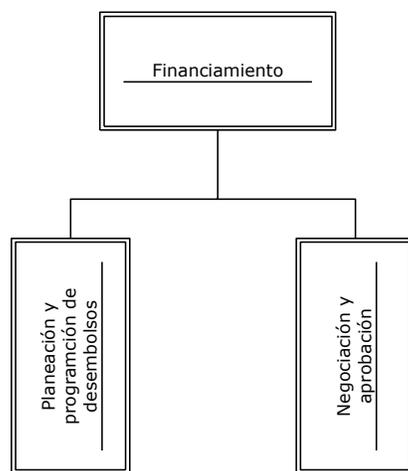
Segundo nivel	Tercer nivel	Objetivos de la macro –actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
CAPACITACIONES EN C.M.I.	Capacitar sobre conceptos básicos de planificación estratégica y C.M.I.	Dar a capacitación sobre los conceptos básicos de planeación estratégica a los encargados de monitorear y revisa el cmi para uniformizar los niveles de conocimientos generales de planeación estratégica y terminología de CMI	Preparar y realizar el seminario de capacitación.	0,5 sem	Asistente de Gerencia
CAPACITACIONES EN C.M.I.	Capacitar en el desarrollo de CMI	Este seminario tiene como propósito dar a conocer y llevar a la practica la metodología del CMI	Preparar y realizar el seminario de capacitación	1 sem.	Asistente de Gerencia
	Capacitar en el uso del software	El propósito es dar a conocer a los responsables de cada iniciativa estratégica el uso de una herramienta de software para facilitar el monitoreo de los indicadores	Preparar y realizar el seminario de capacitación del software	0.5 sem	Asistente de Gerencia
	TOTAL CAPACITACIONES EN C. M. I.			2 sem.	

Cuadro N° 133 Descripción del desglose analítico para la empresa de Comercio HEACSA.

7.3.4.3 Sub-sistema: Financiamiento - HEACSA.

Para la implantación del Cuadro de Mando Integral es necesario gestionar fondos para invertir en las actividades que se llevaran a cabo, las cuales están detalladas en las iniciativas estratégicas; esta necesidad de fondos, para el caso de la empresa en estudio se financiara con fondos propios. A continuación se presenta en forma grafica éste desglose:

Figura No 5045 Desglose analítico - Sub-sistema Financiamiento - HEACSA.



A continuación se presenta un cuadro donde se describe cada ~~paquete de trabajosubsubistema~~, detallándose los objetivos ~~del paquete~~, las actividades a realizar, el responsable ~~de cada paquete~~ y su duración:

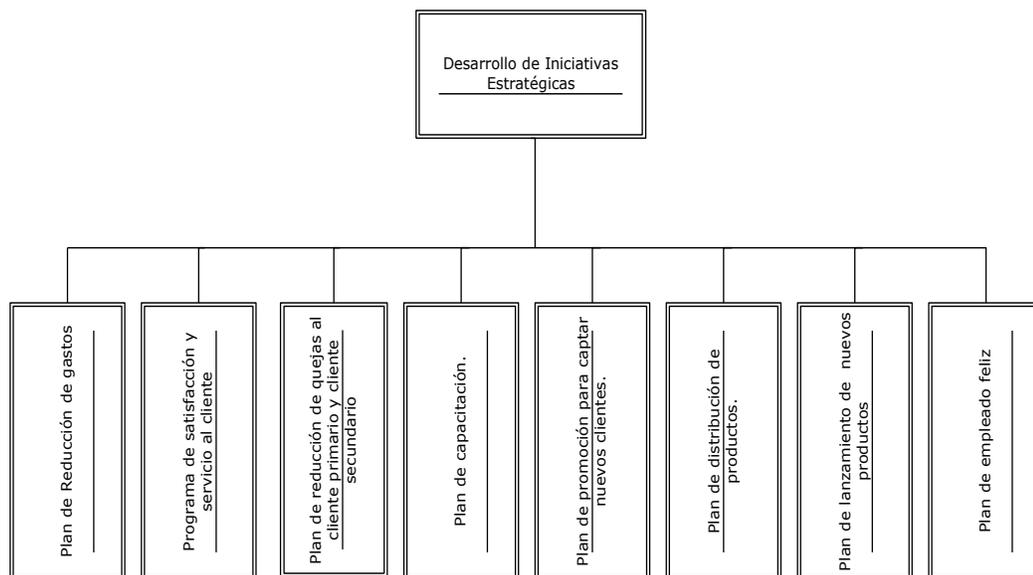
Cuadro N° 134 Descripción del desglose analítico para la empresa de Comercio HEACSA.

Segundo nivel	Tercer nivel	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
FINANCIAMIENTO.	Gestión de fondos.	Revisar y discutir el plan de desembolsos, y la forma en que se financiará el sistema de planeación de gestión del C.M.I.	Buscar fuente de financiamiento	0.5 sem	Gerente general.
			Negociar y aprobar el financiamiento.	1 sem	Gerente General, Encargado de contabilidad y Jefe de Ventas.
	Planeación y programación de desembolsos	Utilizar los recursos financieros y recursos humanos eficientemente, asignando las cantidades de dinero en los periodos en que se utilizarán.	Prepara documento ejecutivo	1 sem	Contabilidad
			Enlistar gastos y priorizar gastos	0.5 sem	Contabilidad
			Planear y programar los gastos	0.5 sem	Contabilidad
	Total en FINANCIAMIENTO.				3,5 sem.

7.3.4.4 Sub-sistema: Desarrollo de Iniciativas Estratégicas - HEACSA.

Para la implantación del Cuadro de Mando Integral se han detallado una serie de iniciativas, las cuales pondrán en acción todas las estrategias desarrolladas. Estas iniciativas han sido descritas en la fase de Diseño. A continuación se presenta en forma gráfica éste desglose:

Figura No. 5146 Desglose analítico – Sub-sistema Desarrollo de Iniciativas – HEACSA.



A continuación se presenta un cuadro donde se describe cada ~~paquete de trabajosub sistema~~, detallándose los objetivos ~~del paquete~~, las actividades a realizar, el responsable ~~de cada paquete~~ y su duración:

Cuadro N° 135 Descripción del desglose analítico para la empresa de Comercio HEACSA.

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución.	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Plan de reducción de gastos.	2 veces al año cada seis meses durante los tres años.	Este plan tiene como propósito el implementar y motivar a una reducción de gastos entre los empleados en los centros de gastos elevados para ayudar financieramente a la empresa.	Identificar centros de gastos elevados.	0.5 sem.	Contabilidad
				Realizar un concurso de alternativas de solución.	0.5 sem.	Contabilidad
				Evaluar las soluciones.	0.5 sem.	Contabilidad
				Planificar y organizar la solución optima.	2 sem.	Contabilidad

Cuadro N° 136 Descripción del desglose analítico para la empresa de Comercio HEACSA

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución.	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Plan de reducción de quejas al cliente primario y cliente secundario.	Realizarlo trimestralmente cada año hasta el año tres.	Mejorar el servicio post venta agilizándolos para disminuir el número de quejas y evitar así el desprestigio de la marca aumentando la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente	Análisis y Elaboración de Plan de Mejora del Servicio.	2 sem .	Jefe de Ventas.
				Ejecución de Mejoras.	4 - 6 sem.	Encargado de servicio al cliente
	Plan de capacitación.	Realizarlas cada trimestre por 3 años.	Aumentar el nivel de desempeño de los trabajadores para aumentar el ingreso de las ventas.	Desarrollar encuesta a empleados de la empresa y a clientes secundarios sobre necesidades de Cápac.	2 sem	Asistente del Gerente de ventas
				Programar e impartir capacitaciones sobre las necesidades identificadas	4 sem.	Asistente del Gerente de ventas

Comentario [k4]: Revisar la duración de actividades porque ha y mucha incertidumbre en esta columna. No se sabe cuanto tiempo dura una o dos capacitaciones.

Cuadro N° 137 *e*Descripción del desglose analítico para la empresa de Comercio HEACSA.

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución.	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Dura. Activ.	RESPONSABLE.
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Plan de promoción para captar nuevos clientes.	Iniciar en el segundo trimestre del año1 y repetirlo cada trimestralment e en los tres años.	Aumentar la cartera de clientes para incrementar las ventas netas. , Promoviendo junto con los distribuidores los productos de la empresa a sectores nuevos y realizar promociones que den a conocer la imagen de calidad del producto.	Enlistar los lugares en los cuales se quiera captar los nuevos clientes.	1 sem	Gerente de ventas
				Elaborar programa de promociones apropiadas a los lugares	3 sem	Gerente de ventas
				Desarrollar promotoría.	4 sem	Vendedor
	Plan de distribución de productos.	Cada Trimestre.	Ampliar el mercado introduciendo la marca en nuevos mercados para captar nuevos clientes cubriendo mas rápidamente las necesidades de los clientes.	Planificación de visitas a subdistribuidores	1 sem	Gerente de ventas
				Realizar visita	4 sem	Vendedor
				Apertura de subdistribuidores	2 sem	Vendedor

Cuadro N° 138 Descripción del desglose analítico para la empresa de Comercio HEACSA.

Segundo nivel	Tercer nivel	Tiempo de ejecución.	Objetivos de la macro -actividad	Cuarto nivel actividades	Duración de la actividad	Responsable
DESARROLLO DE INICIATIVAS	Plan de lanzamiento de nuevos productos	Cada 6 meses.	Ofrecer al mercado nuevos productos para ampliar mercado teniendo un inventario de producto más amplio para aumentar las ventas	Identificar nuevos productos con potencial de venta.	2 sem	Jefe de ventas
				Evaluar la factibilidad de los productos identificados	1 sem	Jefe de ventas
				Lanzamiento de producto.	3 sem	Jefe de ventas
	Plan de empleado feliz.	Cada trimestre.	Motivar al personal para mejorar su moral y su desempeño tomando en cuenta las sugerencias de los trabajadores y comprometer al personal con la empresa, mejorando el clima organizacional	Diseñar una encuesta para conocer las necesidades de motivación.	1 sem	Asistente de Gerente de ventas
				Realizar encuesta y Analizar resultados	1 sem.	Asistente de Gerente de ventas
				Coordinar ejecución de Actividades de Motivación.	2 semanas	Asistente de Gerente de ventas

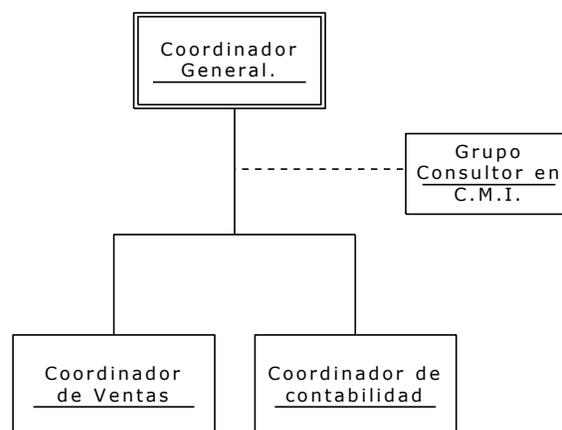
7.3.4.6 Organización Para La Implantación Del Proyecto

Para la implantación del cuadro de mando integral, se formara una organización temporal (6 meses de duración) con características funcionales.

Estructura de la Organización.

Se tomo esta estructura para la organización (funcional) que implementará el proyecto ya que no hay un responsable único del proyecto y todos los recursos financieros salen de la empresa, pero tiene sub contrataciones para ejecutar las iniciativas estratégicas

Figura N ~~5247~~ Organigrama funcional para la implantación del C.M.I. en la empresa.



Descripción de los puestos del organigrama funcional.

Coordinador General:

Es el encargado de lograr la implantación exitosa del Cuadro de Mando Integral, además es el responsable de coordinar a las otras gerencias.

Las funciones del Coordinador General en el proyecto son:

- Asegurar el financiamiento del proyecto.
- Formular y establecer políticas para la actuación de los miembros del equipo de implantación del proyecto.
- Supervisar la ejecución del proyecto.
- Controlar el avance del proyecto desde su inicio hasta su finalización.
- Autorizar la contratación del personal que trabajará en las iniciativas estratégicas.
- Mantener contacto formal e informal con los interesados en el proyecto.

Grupo Consultor del C.M.I.

El grupo consultor del Cuadro de Mando Integral, es el encargado de establecer y coordinar las reuniones con los diferentes grupos de trabajo, así como capacitar a los otros gerentes sobre la metodología del proyecto.

Las funciones del grupo consultor son:

- Dirigir el cambio, además de motivar y guiar al personal en las nuevas técnicas.
- Desarrollar el sentido común, sentido de equilibrio, etc. En los trabajadores
- Facilitar la comunicación con rapidez para formular decisiones, además comunicar e informar de las actividades que se ejecutaran.

Coordinador de ventas.

Es el encargado de planificar, organizar y controlar las actividades de ventas, así como la distribución, entrega y uso eficiente de los procesos de ventas.

Las funciones del Coordinador de ventas en el proyecto son:

- Planificar y programar todas las actividades concernientes a la iniciativa estratégica que le competen realizar a la unidad que dirige.
- Informar al grupo Consultor del C.M.I. sobre los avances del Proyecto.

- Apoyar al grupo Consultor del C.M.I. para evaluar, seleccionar los canales de venta y las estrategias de distribución .
- Dirigir la recepción y revisión de la maquinaria y equipo, para que se cumpla con las especificaciones técnicas de cada una.
- Dirigir el montaje de la maquinaria y equipo necesario para desarrollar el proyecto.
- Planificar y coordinar la selección y capacitación del personal operativo, involucrado en el proyecto.
- Informar al grupo consultor del C.M.I. sobre las necesidades y preferencias de los clientes.
- Ayudar al grupo consultor del C.M.I. sobre el desarrollo de los productos.

Coordinador de contabilidad.

Planifica, organiza, dirige y controla los aspectos financieros internos del proyecto. Es responsable de la asignación de recursos monetarios para suplir las necesidades del proyecto.

Las funciones del Gestor de Finanzas en el proyecto son:

- Gestionar los pagos de servicios de consultoría, capacitación, y compra de materiales que se utilizaran en el proyecto.
- Organizar y planificar con el consultor la programación de desembolsos Financieros.
- Apoyar al Consultor del C.M.I. en la toma de decisiones de inversión.
- Realizar el control presupuestario del proyecto e informar periódicamente al Coordinador General y al grupo consultor del C.M.I.

7.4 EVALUACION SOCIAL.

Tras la aplicación del Cuadro de Mando Integral se puede mencionar los siguientes beneficios que involucra el aspecto social del proyecto:

- Desarrollo humano; el cuadro de mando integral en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento capacita al individuo no solo en aspectos técnico sino también en aspectos emocionales, motivacionales, entre otros.
- Desarrollo de micro y pequeña empresa. La aplicación de la guía detallada en el presente estudio mejora la competitividad de empresas, siendo una de las mas beneficiadas las micro y pequeña empresas reunidas en gremios o grupos similares, generando fuentes de empleo(directa y/o indirectamente), proporcionando estabilidad laboral a los trabajadores de las mismas.
- Estabilidad y subsistencia. La aplicación del C.M.I. indica y orquesta las herramientas necesarias para mejorar la competitividad de las empresas, lo cual conlleva a tener capacidad de hacer frente a competidores, lo que es vital en el entorno actual donde se gestan tratados de libre comercio. Todo ello proporciona subsistencia empresarial y estabilidad laboral.
- Condiciones Laborales. La aplicación del C.M.I. contempla el mejoramiento gradual de las condiciones laborales para incrementar la productividad de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en mayor seguridad laboral, menor estrés y fatiga de los trabajadores, propiciando condiciones favorables para su desempeño en el lugar de trabajo y su vida personal.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

1. Tras la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) a las empresas en estudio se notó que éstas tenían estrategias definidas encaminadas a objetivos establecidos, pero las estrategias se veían truncadas en su fase de ejecución y seguimiento. Mediante la aplicación del C.M.I. se establecieron las condiciones necesarias para solventar tal situación, ya que se instituyeron iniciativas estratégicas que llevan la estrategia a la acción y un tablero de comando (soportado por un software) para el seguimiento de las estrategias.

Con formato: Numeración y viñetas

~~1. El Cuadro de Mando Integral es una metodología de gestión estratégica que debido a sus aportaciones y ventajas, conocidas durante su investigación preliminar y aplicación en las empresas en estudio, se considera como un modelo contemporáneo que contribuye en gran medida a resolver la problemática de cada una de estas empresas.~~

1.2. Para la realización del diagnóstico y generación de estrategias se ~~utiliz~~utilizó una metodología de apoyo, ~~el~~ análisis FODA, ~~por medio del cual se evaluó el entorno e~~ intorno de cada empresa y contribuyó generando estrategias debido a que el Cuadro de Mando Integral no puede hacerlo por sí solo, por lo tanto se puede decir que existen otras metodologías que complementan el Cuadro de Mando Integral entre las cuales se pueden mencionar: Cinco Fuerzas, Sinfonía, entre otros.

2.3. La Guía Genérica para desarrollar el Cuadro de Mando Integral ha sido diseñada a partir de la experiencia de aplicar ésta metodología en cada una de las empresas en estudio, estableciendo los parámetros generales para que las empresas interesadas comprendan y apliquen, de forma sencilla y práctica, el Cuadro de Mando Integral adaptándolo a su realidad.

3.4. Durante el estudio se pudo constatar que las empresas donde se aplicó la metodología del Cuadro de Mando Integral (C.M.I.), solo utilizaban indicadores financieros, teniendo un punto de vista no integral del desempeño de la empresa, pero al aplicar el C.M.I. y utilizar indicadores no financieros, la Alta Dirección tiene control sobre el desempeño de otras áreas de gestión, facilitando el seguimiento y mejoramiento de la estrategia.

~~7. Debido a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en empresas pertenecientes a diferentes sectores de la actividad económica nacional, se concluye que la metodología del CMI, sobre la cual se fundamenta la Guía genérica desarrollada en la presente tesis, puede ser aplicada a cualquier sector.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~8. Para que las empresas puedan medir su desempeño, existe una diversidad de software sobre el cuadro de mando integral, que las ayudan de una forma rápida e integral, a evaluar y monitorear el desempeño de la empresa en un periodo determinado. El software que se utiliza en este documento de tesis es de fácil manejo y permite hacerle modificaciones para adaptarlo a las necesidades de las empresas.~~

Con formato: Numeración y viñetas

5. El cuadro de mando integral es una metodología flexible pues permite hacer cambios de la estrategia desde el planteamiento estratégico de la empresa, ajustando y direccionando este planteamiento hacia las metas fijadas por la alta dirección, lo cual es un requerimiento esperado por las empresas en estudio debido a los constantes cambios que se dan en el entorno de las mismas para reaccionar ante los mismos cambios

RECOMENDACIONES

- ◆ Para las empresas interesadas en aplicar la guía del cuadro de mando integral y que ya posean sus estrategias y otros elementos (visión, misión, etc.), es recomendable que se revisen dichas estrategias (reformularlas si es necesario) siguiendo los pasos especificados en la guía propuesta, con el fin de hacerlas concordar con las formuladas mediante la guía.

- ◆ Para las micro y pequeñas empresas que no estén en la capacidad económica para desarrollar e implantar el cuadro de mando integral, se recomienda que estos formen una asociación o gremio, o que se integren a uno de estos grupos ya existentes, para que las ayuden a diseñar e implantar dicha metodología, contribuyendo así a generarse un efecto domino de mejora en el sector respectivo.

- ◆ Para la óptima construcción del Cuadro de Mando Integral es necesario contar con el apoyo y el compromiso de la Alta Dirección, además de una apertura al cambio por parte de los trabajadores de la empresa para lo cual se recomienda hacer participe a todos los trabajadores difundiendo los beneficios de esta metodología en todos los niveles.

- ◆ Para empresas que han concluido el estudio en su fase de planificación y deseen implantarlo se recomienda asignar responsabilidades a personas que estén comprometidas con la empresa, para que desarrollen cada una de las iniciativas estratégicas; esto se logra desglosando y transmitiendo a todos los niveles de la organización el Cuadro de Mando de la Alta dirección, o de primer nivel, planteándolo como planes de desempeño de Unidad organizacional y luego para cada persona. Con ello, estarán llevando explícitamente la estrategia a la acción.

9 BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- **Cuadro De Mando Integral**

Robert S. Kaplan y David P. Norton

Editorial Gestión 2000

- **Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral.**

Robert S. Kaplan y David P. Norton

1º Edición Noviembre 2000

Editorial Gestión 2000

- **Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral.**

Nils – Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter

1º Edición Mayo 2000

Editorial Gestión 2000

- **Ventaja Competitiva.**

Michael E. Porter

2º Edición, Marzo 1988

Editorial CECSA, México

- **Administración Estratégica, conceptos y casos.**

Thomson, Strickland

11º Edición Noviembre 2000

Editorial Mc Graw Hill

DIRECCIONES DE INTERNET:

www.tablero-decomando.com

SEMINARIOS:

“Balanced Scorecard”

Seminarista: Prof. Mario Héctor Vogel

Lugar: FEPADE

Agosto 2002

Anexos

Listado de Anexos

ANEXO 1 Lista de formatos:

- Formato 1: MISIÓN Y VISIÓN.
- Formato 2: ANÁLISIS FODA.
- Formato 3: CUADRO SÍNTOMA CAUSA EFECTO.
- Formato 4: MATRIZ DOFA.
- Formato 5: DESGLOSE DE VISION.
- Formato 6: ENFOQUES Y FACTORES CRITICOS POR PERSPECTIVA.
- Formato 7: DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO.
- Formato 8: DESARROLLO DE INDICADORES E INDUCTORES.
- Formato 9: FICHA DEL INDICADOR E INDUCTOR.
- Formato 10: TABLERO DE COMANDO.
- Formato 11: DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS.

ANEXO 2 Cuestionario de Diagnóstico.

ANEXO 3 Cadena de Valor.

ANEXO 4 Cuadro detallado de los costos de Estudios previos.

Anexo 1
Lista de Formatos.

Con el fin de asegurar que las empresas puedan aplicar adecuadamente la metodología del Cuadro de Mando Integral se presentan a continuación los formatos que les ayudaran a implementarlo.

Formato 1: Misión y Visión



A rectangular box with a double-line border. Inside, the word "Misión" is written in a large, blue, cursive font with a slight shadow. Below the word are several horizontal dashed lines for writing, and a solid line at the bottom.



A rectangular box with a double-line border. Inside, the word "Visión" is written in a large, blue, cursive font with a slight shadow. Below the word are several horizontal dashed lines for writing, and a solid line at the bottom.

Instructivo para formato No.1

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

Misión : establecer la misión de la empresa tomando en cuenta que esta, sea adaptada a la situación, mediante la pregunta ¿Cuál es el negocio y que se está tratando de lograr, en nombre de los clientes? La misión bosqueja ampliamente las actividades de la organización y el enfoque en la empresa está *conjugado* en tiempo presente.

Visión : establecer la visión de la empresa tomando en cuenta que es el punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio; es un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización. Este termino debe estar orientado hacia el futuro.

Instructivo para formato No.2

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

Nombre de la empresa: Empresa en la que se está desarrollando el estudio.

Fecha de Elaboración: Fecha en que se utiliza éste formato.

Página __ de __ : Ingresar seguido a "página" el número correlativo de página en que se está trabajando, y en el espacio seguido a "de" escribir al número total de hojas completadas para la misma empresa.

Fortalezas : Enlistar las fortalezas de la empresa en estudio derivadas de ANÁLISIS de grupo.

Debilidades : Enlistar las debilidades de la empresa en estudio .

Oportunidades : Enlistar las oportunidades de la empresa en estudio.

Amenazas : Enlistar las amenazas de la empresa en estudio.

Fecha de Elaboración: Fecha en que se utiliza éste formato.

Página ___ de ___ : Ingresar seguido a "página" el número correlativo de página en que se está trabajando, y en el espacio seguido a "de" escribir al número total de hojas completadas para la misma empresa.

Síntoma : Ingresar los síntomas o señales, de un problema, percibidas por el equipo de trabajo.

Causa : Ingresar las causas de los síntomas que se han percibido.

Efecto : Ingresar el efecto que el equipo de trabajo haya identificado derivado de la causa respectivamente enlistada.

Instructivo para formato No.4

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

Nombre de la empresa: Empresa en la que se está desarrollando el estudio.

Fecha de Elaboración: Fecha en que se utiliza éste formato.

Página __ de __ : Ingresar seguido a "página" el número correlativo de página en que se está trabajando, y en el espacio seguido a "de" escribir al número total de hojas completadas para la misma empresa.

Fortalezas : Ingresar las fortalezas identificadas en el formato No. 2 y enlistarlas de forma ordenada según su importancia para la organización.

Amenazas : Ingresar las amenazas identificadas en el formato No.2 y enlistarlas de forma ordenada según su importancia para la organización.

Debilidades : Ingresar las debilidades identificadas en el formato No.2 y enlistarlas de forma ordenada según su importancia para la organización.

Oportunidades : Ingresar las oportunidades identificadas en el formato No.2 y enlistarlas de forma ordenada según su importancia para la organización.

Cuadrante No.1 : Ingresar (de manera ordenada según su grado de importancia) las estrategias formuladas a partir de mezclar fortalezas con debilidades.

Cuadrante No.2 : Ingresar (de manera ordenada según su grado de importancia) las estrategias formuladas a partir de mezclar fortalezas con oportunidades.

Cuadrante No.3 : En éste cuadrante no se ingresan estrategias pues, por un lado, las debilidades son contrarrestadas con fortalezas, y por otro lado, las amenazas son compensadas con las oportunidades, las cuales son aprovechadas con las fortalezas.

Cuadrante No.4 : Ingresar (de manera ordenada según su grado de importancia) las estrategias formuladas a partir de mezclar Amenazas y Oportunidades.

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

Nombre de la empresa: Empresa en la que se está desarrollando el estudio.

Fecha de Elaboración: Fecha en que se utiliza éste formato.

Página __ de __ : Ingresar seguido a "página" el número correlativo de página en que se está trabajando, y en el espacio seguido a "de" escribir al número total de hojas completadas para la misma empresa.

Desglose : Ingresar los fragmentos de la visión que son considerados medulares por el equipo de trabajo.

Perspectivas (Finan, Clie, Proc. Int, Apren) : Colocar una marca ("X", etc.) bajo cualquier perspectiva cuando se haya identificado que se refleja en ellas el fragmento de la visión analizado.

Perspectivas (Otras) : Ingresar el nombre de las perspectivas, que son diferentes a las cuatro básicas, que se reflejan en el fragmento de la visión analizado.

Formato 6
Enfoques y factores críticos por perspectiva

Nombre de la Empresa: _____ Fecha de elab.: _____
 Página ___ de ___

ENFOQUES Y FACTORES CRITICOS POR PERSPECTIVAS
 Formato No. 06

PERSPECTIVA	ENFOQUE	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
F i n a n z a s	(1)	(2)
C l i e n t e s	(3)	(4)
P r o c e s o s	(5)	(6)
A p r e n d i z .	(7)	(8)
O t r a s	(9)	(10)

Instructivo para formato No.6

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

Nombre de la empresa: Empresa en la que se está desarrollando el estudio.

Fecha de Elaboración: Fecha en que se utiliza éste formato.

Página ___ de ___ : Ingresar seguido a "página" el número correlativo de página en que se está trabajando, y en el espacio seguido a "de" escribir al número total de hojas completadas para la misma empresa.

Enfoque : Ingresar el enfoque que se le dará cada perspectiva.

Factores críticos de éxito : Ingresar los factores críticos de éxito identificados para cada perspectiva y basándose en los enfoques respectivos.

Formato 7:
Diseño de mapa estratégico

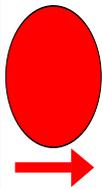
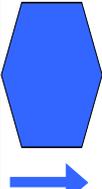
Nombre de la Empresa: _____

Fecha de elab.: _____

Página ___ de ___

DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO

Formato No. 07.

PERSPECTIVA	SIMBOLO	MAPA ESTRATÉGICO
Finanzas		
Clientes		
Procesos Internos		
Aprendizaje y Crecimiento		

Instructivo para formato No. ~~67~~

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

Nombre de la empresa: Empresa en la que se está desarrollando el estudio.

Fecha de Elaboración: Fecha en que se utiliza éste formato.

Página ___ de ___ : Ingresar seguido a "página" el número correlativo de página en que se está trabajando, y en el espacio seguido a "de" escribir al número total de hojas completadas para la misma empresa.

Mapa Estratégico : Ingresar los factores críticos de éxito correspondientes a cada perspectiva inscritos en las figuras patrones y conectados con las flechas patrones guardando relación causa-efecto.

Formato 8
Desarrollo De Indicadores e Inductores

Nombre de la Empresa: _____		Fecha de elab.: _____	
		Página ____ de ____	
DESARROLLO DE INDICADORES E INDUCTORES			
Formato No. 08			
PERSPECTIVA	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	INDICADOR	INDUCTOR
F i n a n z a s	(1)	(2)	(3)
C l i e n t e s	(4)	(5)	(6)
P r o c e s o s	(7)	(8)	(9)
A p r e n d i z .	(10)	(11)	(12)
O t r a s	(13)	(14)	(15)

Instructivo para formato No.8

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

Nombre de la empresa: Empresa en la que se está desarrollando el estudio.

Fecha de Elaboración: Fecha en que se utiliza éste formato.

Página ___ de ___ : Ingresar seguido a "página" el número correlativo de página en que se está trabajando, y en el espacio seguido a "de" escribir al número total de hojas completadas para la misma empresa.

Factores críticos de éxito

: Ingresar los factores críticos de éxito correspondientes a cada perspectiva enlistados según orden de importancia.

Indicadores

: Ingresar los indicadores identificados para cada factor crítico de éxito.

Inductores

: Ingresar los inductores identificados para cada factor crítico de éxito y cada indicador.

Instructivo para formato No.9

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

- Nombre** : Ingresar nombre del Indicador o Inductor.
- Línea base** : Ingresar la línea base o resultado de partida para un Indicador o Inductor.
- Meta** : Ingresar los resultados metas.
- Fórmula** : Ingresar la fórmula mediante la cual se calcularán los resultados de
- Unidad** : Ingresar las unidades de medida para cada
- Tendencia** : Ingresar la tendencia (creciente / decreciente) que se espera siga el comportamiento del indicador / inductor.
- Fuente de Información** : Ingresar la fuente de información mediante la cual se obtendrá la información necesaria para calcular el indicador / inductor.
- Encargado Elab.** : Ingresar el nombre de la persona o Puesto respectivo que se encargará de hacer los cálculos para determinar los resultados de cada indicador / inductor.
- Encargado Monit.** : Ingresar el nombre de la persona o Puesto respectivo que se encargará de monitorear los resultados de cada indicador / inductor.
- Período** : Ingresar el período para el cual se realizará el monitoreo del indicador / inductor.

Instructivo para formato No.10

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

- Perspectiva** : ingresar el nombre de la perspectiva correspondiente.
- Enfoque:** : ingresar el enfoque que requiera cada perspectiva.
- Indicador ó KPI** : ingresar el nombre que identifique al indicador
- Meta** : ingresar el resultado mínimo esperado o meta a la que se quiere llegar.
- Real** : ingresar el estado actual en que se encuentra dicho indicador.
- Inductor o Driver** : ingresar el nombre que identifique al inductor o driver.
- Meta** : ingresar el resultado deseado o meta al que se quiere alcanzar con el inductor.
- Real** : ingresar el estado actual del inductor.
- Iniciativa Estratégica** : establecer la iniciativa estratégica con la cual se pueda lograr el objetivo estratégico.

Formato 11

DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS.

Nombre de iniciativa estratégica	Objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Inductores	Respon.	Acciones	Tiemp	Inversión preliminar ¢
	>	>	>	>		>		
	>	>	>	>		>		

Formato 11

Los campos que componen éste formato se completan de la manera siguiente:

- Nombre de iniciativa estratégica:** ingresar el nombre de la iniciativa de estratégica para el cumplimiento de los factores críticos de éxito, indicadores e inductores.
- Objetivo** : ingresar el objetivo general que tratara de alcanzar la iniciativa estrategica.
- Objetivo específico** : ingresar los objetivos específicos o que resultados concretos se quieren alcanzar con la iniciativa estratégica.
- Indicadores** : ingresar el o los nombres de los indicadores a los que ayuda la iniciativa estratégica, estos indicadores pueden ser de diferentes perspectivas.
- Inductores** : ingresar el o los nombres de los inductores a los que ayuda la iniciativa estratégica, estos indicadores pueden ser de diferentes perspectivas.
- Responsable** : ingresar el encargado o responsable de planear, ejecutar y supervisar la iniciativa estratégica.
- Acciones** : ingresar las actividades o acciones a tomar para la realización de la iniciativa estratégica.
- Tiempo** : ingresar el tiempo estimado con el cual se pretende cubrir la iniciativa estratégica.
- Inversión preliminar** : ingresar la inversión estimada para la realización de la iniciativa.

ANEXO 2

Cuestionario para las Empresas Seleccionadas.

Ambiente Externo.

1. ¿Tienen estrategias de inversión? Si es sí: ¿Cuáles son? y ¿Se está alcanzando el objetivo de la estrategia?
2. ¿Han logrado algún crecimiento en la empresa? Si es sí: ¿el crecimiento alcanzado fue el proyectado?
3. las empresas pueden clasificarse dentro de los siguientes estados:
 - ✓ Crecimiento: se encuentra en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento.
 - ✓ Sostenimiento: las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido.
 - ✓ Recolección: es cuando las unidades de negocio han llegado a la fase madura del ciclo de vida y la empresa quiere cosechar o recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

¿En cual de ellas clasifica a su empresa?
4. ¿Qué tipo de objetivo financiero busca para su empresa?
5. ¿Lle van en alguna medida el riesgo financiero?
6. ¿Cuáles son sus prácticas comerciales de Abastecimientos con relación al Pago de mercadería?
7. ¿Cuáles son sus prácticas comerciales de Ventas, en relación con los Cobros?
8. ¿Cómo ha sido el historial de repartición de acciones? a aumentado o disminuido? En porcentaje.
9. ¿Cuáles son los segmentos del mercado ha donde se han orientado?
10. ¿Cómo son los segmentos del mercado al que se han orientado?
11. ¿ Actualmente se tienen planes de introducirse en otros mercados?
12. ¿ Se ha considerado la posibilidad de comercializar nuevos productos o servicios?
13. ¿ Actualmente se emplea algún sistema o metodología para conocer la opinión de los clientes (Usuarios Finales y / o Distribuidores) sobre la calidad de los productos / servicios que la empresa les brinda?
14. ¿Cuáles son sus competidores?
15. ¿Miden la satisfacción de sus clientes? O ¿ Se cuantifican los clientes satisfechos y los no satisfechos?
16. ¿Tiene Distribuidores?, sí es sí: ¿Existe cooperación entre la empresa y sus distribuidores para mejorar las ventas?

17. ¿Cree que hay que hacer algún cambio en sus productos y / o servicios para satisfacer a sus clientes?
18. ¿Se miden la cantidad de nuevos clientes que llegan a la empresa?
19. Se aprovecha el crédito de los proveedores?.
20. ¿Cómo es la calidad de los productos o servicios con respecto a la competencia?.
21. Se cumplen los plazos de entrega de los productos o servicios?.
22. ¿Cómo se brindan nuestros productos o servicios en cuanto a tiempo de entrega con respecto a la competencia?.
23. ¿Son mejores los productos o servicios de la competencia?
24. Existen alianzas con otras empresas para reducir costo?
25. ¿Ofrece la competencia salarios y condiciones salariales más favorables para sus empleados?
26. ¿Se conoce si la competencia ha lanzado innovaciones de los productos / servicios a un ritmo mayor que el de la empresa?

Ambiente Interno.

27. ¿Esta de acuerdo usted con la visión y misión de su empresa?
28. ¿Tiene alguna meta financiera establecida para este año? Si es sí: ¿se está logrando?
29. ¿Tienen estrategias de costos? Si es si, cuales son? Sí es sí: ¿se está logrando?
30. ¿Han aumentado o disminuido los costos de producción? Si es sí, en que porcentaje y desde cuando?
31. ¿Han aumentado ó disminuido los costos de los insumos? Si es sí, en que porcentaje y desde cuando?
32. ¿A cuanto es la cantidad máxima de permisible de sus cuentas por cobrar?
33. ¿Es rentable la empresa?
34. ¿Lle van registro de los valores históricos de rentabilidad de la empresa?
35. ¿Tienen un registro de la Ventas y utilidades de años anteriores?
36. ¿Calculan algún tipo de razones financieras?
37. ¿Actualmente se está empleando alguna forma de conocer, de manera cuantitativa o cualitativa, la satisfacción de sus clientes?
38. ¿Se tiene establecida una cartera formal de clientes?
39. ¿A qué zonas geográficas se ha orientado los productos / servicios de la empresa?
40. ¿Existe en la empresa un Departamento de Mercadeo?
41. ¿Actualmente se está empleando algún sistema para conocer y documentar las necesidades de los clientes, y así como también para emplear esa información para su estrategia?
42. ¿El precio de sus productos y servicios es competitivo en el mercado?

43. ¿Existe algún sistema de quejas?, si la respuesta es sí: ¿Cuánto es el tiempo de respuesta? y ¿se documentan los detalles de la queja (causa, falla, nombre del cliente, lugar de compra, etc.)?
44. ¿Se emplea publicidad para dar a conocer los productos de la empresa?
45. ¿Cuándo se atiende a un cliente, se tiene algún sistema para saber si repite la compra (Frecuencia de Compra)?
46. ¿Se contabiliza la cantidad de dinero gastado por cliente?, de ser sí la respuesta: ¿Cuánto se gasta por cliente?
47. ¿Existe algún sistema de garantías para el cliente?
48. ¿Cuál fue el volumen de ventas o los crecimientos en ventas para los últimos cinco años?
49. ¿Controlan el agotamiento de los materiales y/o producto?.
50. ¿Cómo son los niveles de inventario?.
51. ¿La empresa está certificada con alguna norma de calidad, ya sea nacional o internacional?
52. ¿Existe una planificación para los tiempos muertos?.
53. ¿Existe un proceso de gestión del cliente?.
54. ¿Se le da valor agregado al proceso o producto / servicio?.
55. ¿Se conocen los costos por actividad?.
56. ¿Se tiene definido planes de trabajo para cada empleado?.
57. ¿Se tiene bien documentados los clientes?.
58. ¿Existe un adecuado proceso de facturación y cobro a sus clientes?.
59. ¿Se brindan garantías, devoluciones, reproceso a los productos o servicios prestados?.
60. ¿Cómo son los ciclos de los procesos utilizados en los productos o servicios?.
61. ¿Existe desperdicio de material en el proceso de fabricación?.
62. ¿Se puede mejorar o reducir los procesos para reducción del costo?
63. ¿Se puede obtener acceso a información sobre los procesos de la competencia para mejorar los de la empresa?
64. ¿Se tiene documentado todos los procesos que se realizan?
65. ¿Se fabrican productos o servicios nuevos o innovadores?
66. ¿Se emplean mecanismos para fomentar la creatividad y la iniciativa de los trabajadores de la empresa?
67. Con respecto a los planes estratégicos de la empresa, ¿A los trabajadores se les trata de: comunicar, hacer comprender y de alinear con la Visión, Misión y Estrategia?
68. ¿Se procura mantener, dentro de la empresa, la participación dinámica, de manera continua, de los trabajadores en las decisiones relativas a su grado de influencia?.
69. ¿Se fomenta en los empleados el que expresen sus sugerencias de mejoras?. Sí la respuesta es afirmativa: ¿Se documentan, cuantifican y clasifican las sugerencias?.
70. ¿Cuántas de estas sugerencias son llevadas a la práctica? y ¿Reciben los trabajadores algún incentivo por llevar a la práctica sus sugerencias?

71. ¿Se les otorga algún reconocimiento o estímulo a los trabajadores por acciones excepcionales?
 72. ¿Cuántas personas, en promedio anual, han dejado la empresa, ya sea por despido o renuncia, y/o han ingresado a ella?
 73. ¿Se lleva a alguna medida del margen neto generado por los trabajadores de la empresa?
 74. ¿Se tiene un sistema de evaluación del desempeño de cada trabajador con el fin de que esté alineado con la Estrategia de la empresa y posea los recursos que el puesto demande?
 75. ¿Se tiene un sistema de evaluación de personas para procesos de reclutamiento y selección de personal, ya sea que se vaya a llenar una plaza con personal nuevo o con trabajadores de la misma empresa?
 76. ¿Los trabajadores que tienen contacto con los clientes, o que están en puestos estratégicos, cuentan con la información disponible y en línea para consultarla?
 77. ¿Se fomenta en los Trabajadores el Trabajo en Equipo, ideando y formulando proyectos que sean ejecutados por ellos mismos para mejoras de la empresa?
 78. ¿Hay trabajadores (mencione cuantos) cuyo conocimiento los haga singulares dentro del Negocio donde se encuentre la empresa?.
 79. ¿Los trabajadores son capacitados en temas claves del negocio?. Sí la respuesta es sí:
¿Cuántas personas asisten en el año a estas capacitaciones? y ¿Cuántas capacitaciones son llevadas al año?
 80. ¿Cuántos reportes gerenciales del sistema de gestión de la empresa son usados de los reportes disponibles en éste?
 81. ¿Cuántos reportes gerenciales son necesarios, y son elaborados manualmente, y no están disponibles en el Sistema de Gestión de la Empresa?
 82. ¿Se dispone de una Base de Datos de Clientes (primarios y secundarios), la cual se mantenga actualizada?
 83. ¿Cuánto tiempo se tardan en llegar a resolver problemas del Sistema o de los equipos de computo?
- ¿Cuántos accidentes ocupacionales se registran al mes, y al año?, ¿existe algún sistema para registrar y documentar los accidentes ocupacionales?

ANEXO 3

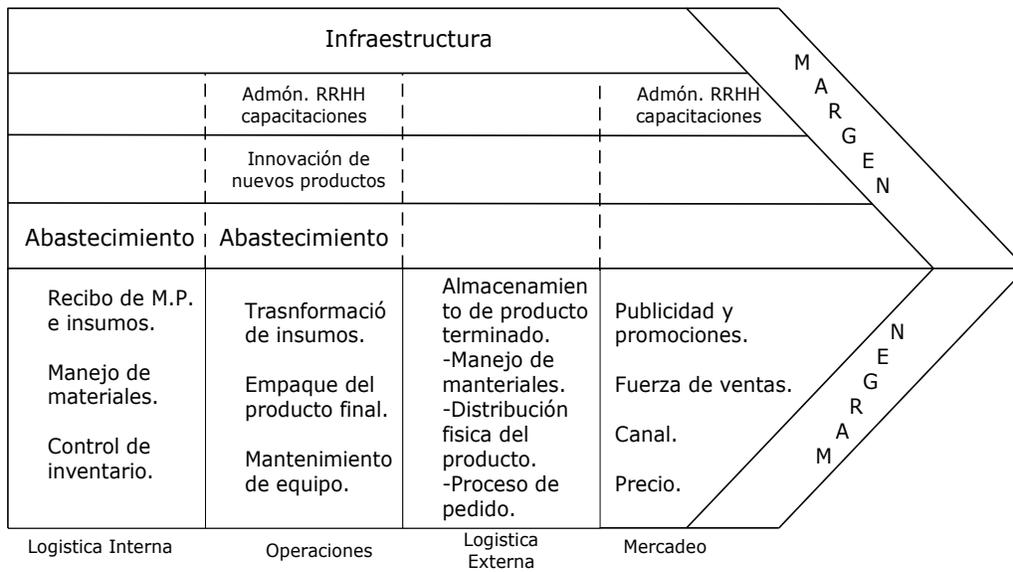
CADENA DE VALOR

Para desarrollar la Cadena de Valor se deben de considerar los siguientes aspectos:

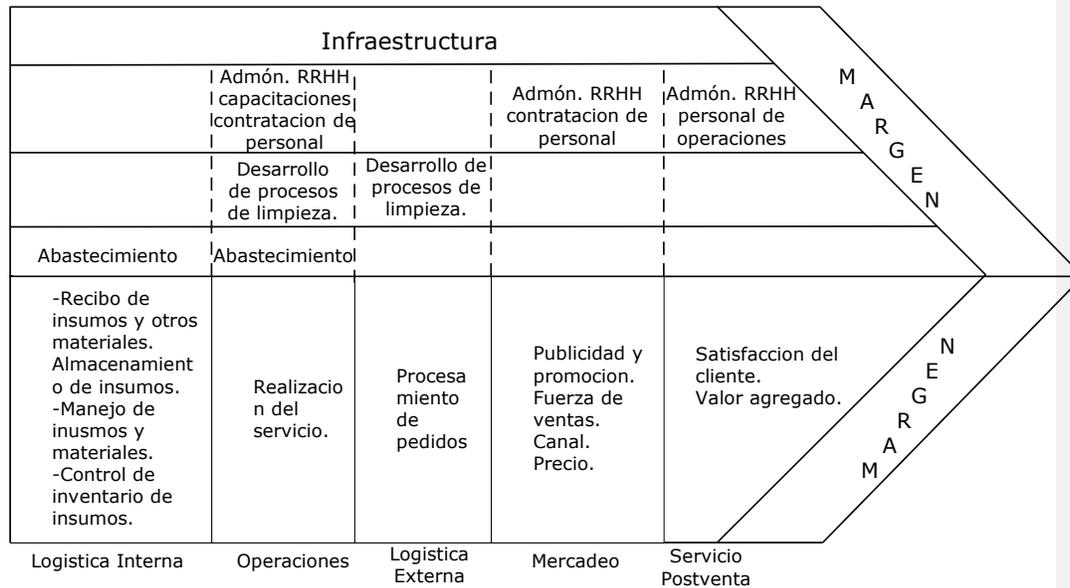
- **Actividades Primarias.**
 - **Logística Interna:** en la cual se distinguen actividades relacionadas con recibo, almacenamiento de insumos del producto o servicio, control de inventarios, manejo de materiales, almacenamiento de materiales, vehículos.
 - **Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
 - **Logística Externa:** actividades relacionadas con la recopilación, distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operaciones de vehículo de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
 - **Mercadotecnia y Ventas:** actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar un producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, fuerza de ventas, promoción, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
 - **Servicio:** actividades relacionadas con la prestación del servicio para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuesto y ajustes del producto.
- **Actividades de Apoyo.**
 - **Abastecimiento:** se refiere a la función de comprar insumos en la cadena de valor de la empresa no a los insumos comprados en si.
 - **Desarrollo de Tecnología:** rango de actividades que pueden ser agrupadas por mejorar el producto y el proceso.
 - **Administración de Recursos Humanos:** se refiere a la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones al personal.
 - **Infraestructura de la Empresa:** se refiere a la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de la calidad.

A continuación se presentan las cadenas de valor para cada una de las empresa en estudio.

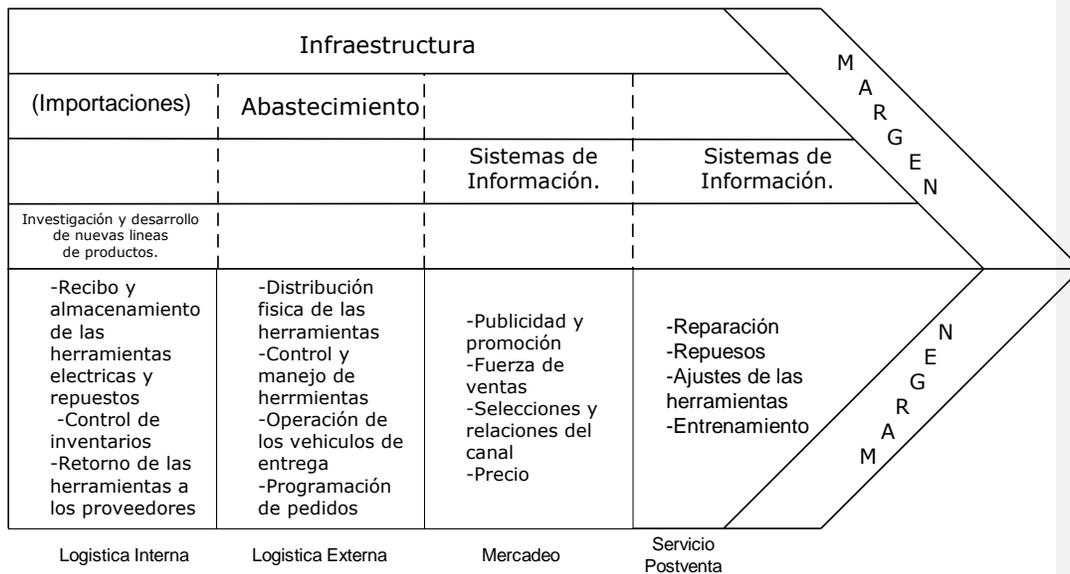
Cadena de Valor para la empresa "Unica"



Cadena de Valor para la empresa "Calidad Integral"



Cadena de Valor para la empresa comercializadora "HEACSA"



Anexo N 4

Detalle de los costos por estudio que el consultor realizare en la empresa Panificadora Doña Cake.

COSTOS	FASES DEL ESTUDIO		
	Diagnostico (\$)	Diseño (\$)	Total (\$)
Papelería y Útiles	10.00	15.00	25
Impresión	20.00	25.00	45
Fotocopias	20.00	20.00	40
Internet	20.00	20.00	40
SERV. CONSULT. (4 Personas)	1,360	2,285.00	3,645
Teléfono	12.00	12.00	24
Electricidad	10.00	10.00	20
Viáticos	20.00	20.00	40
SUB-TOTAL	1,472	2,407.00	3,879
Imprevistos(10%) ¹⁶	147.2	240.7	387.9
TOTAL	1,619.2	2,647.7	4,266.9

Detalle de los costos por estudio que el consultor realizare en la empresa Servicios de Calidad.

¹⁶ Este rubro se debe a los imprevistos que el consultor cobra como parte de su análisis.

COSTOS	FASES DEL ESTUDIO		
	Diagnostico (\$)	Diseño(\$)	Total (\$)
Papelería y Útiles	10.00	15.00	25
Impresión	20.00	25.00	45
Fotocopias	20.00	20.00	40
Internet	20.00	20.00	40
SERV. CONSULT. (4 Personas)	719.17	2,285.00	3,645
Teléfono	12.00	12.00	24
Electricidad	10.00	10.00	20
Viáticos	20.00	20.00	40
SUB-TOTAL	831.17	2,407.00	3,879
Imprevistos(10%)	83.12	240.7	387.9
TOTAL	914.29	2,647.7	4,266.9

Detalle de los costos por estudio que el consultor realizare en la empresa .HEACSA.

COSTOS	FASES DEL ESTUDIO		
	Diagnostico (\$)	Diseño (\$)	Total (\$)
Papelería y Útiles	10.00	15.00	25
Impresión	20.00	25.00	45
Fotocopias	20.00	20.00	40
Internet	20.00	20.00	40
SERV. CONSULT. (4 Personas)	2,285.71	2,285.71	4571.42
Teléfono	12.00	12.00	24
Electricidad	10.00	10.00	20
Viáticos	20.00	20.00	40
SUB-TOTAL	2,397.71	2,407.71	4,805.42
Imprevistos(10%) ¹⁷	239.77	240.77	480.54
TOTAL	2,637.48	2,648.48	5,285.96

¹⁷ Este rubro se debe a los imprevistos que el consultor cobra como parte de su análisis.