



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

**“APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD CON FINES DE MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA ALMACENES BUEN HOGAR DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO 2012 - 2013.”**

Margoth Alicia Macas Macas

RIOBAMBA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad,
quedando autorizada su presentación.

Ing. Jorge Eduardo Oña Mendoza

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rómulo Redrobán Mera

MIEMBRO TRIBUNAL DE TESIS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora

Margoth Alicia Macas Macas

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado por sobre todas las cosas a Dios Todopoderoso, a los seres más valiosos que son mis padres Alberto y Rosa, a mi hermana María y a todos mis demás hermanos que han sido la base fundamental y el apoyo incondicional para culminar mis estudios Superiores, por escucharme y ayudarme siempre a pesar de los obstáculos que la vida coloca en mi camino. Gracias por el apoyo brindado, este es uno de mis mayores sueños hechos realidad.

Margoth Alicia Macas Macas

AGRADECIMIENTO

Este logro tan esperado no se hubiera hecho realidad sin el apoyo de:

Mis padres y hermanos, quienes colaboraron a mi formación profesional y personal en el transcurso de todo este tiempo gracias a sus consejos, y que de una forma u otra siempre han estado presentes en cada momento.

Mis tíos por apoyarme cada día y estar presente en los momentos cuando más los necesitaba. Gracias por su comprensión y cariño

Ing. Jorge Oña Mendoza en calidad de director de tesis por compartir sus conocimientos al momento de desarrollar este trabajo

Ing. Rómulo Redrobán Mera en calidad de asesor por su incondicional colaboración y ayuda en el desarrollo de la tesis.

Ing. Luis Vera Vázquez Presidente de Almacenes Buen Hogar y a todo el personal de esta distinguida empresa que me facilitó la información para la realización de mi trabajo de graduación.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a cada uno de los docentes de la Escuela de Ingeniería Financiera por ser una de las escuelas que forja profesionales exitosos y emprendedores

Margoth Alicia Macas Macas

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autorización.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de figuras.....	IX
Índice de cuadros.....	X
Índice de anexos.....	XII
Introducción.....	XIII
CAPÍTULO I.....	1
1. Marco teórico.....	1
1.1. Balanced Scorecard.....	1
1.2. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	3
1.2.1 La perspectiva financiera	4
1.2.2 La perspectiva del clientes.....	5
1.2.3 La perspectiva del proceso interno	6
1.2.4 La perspectiva de aprendizaje e innovación	7
1.3 Importancia del Balanced Scorecard	8
1.4 Beneficios del Balanced Scorecard.....	9
1.5 Factores claves para elaborar BSC	11
1.5.1 Estrategia competitiva.....	11

1.5.2	Indicadores	13
1.5.2.1	Características de un buen indicador.....	14
1.5.2.2	Indicadores financiero.....	15
1.5.2.3	Indicadores numéricos.....	16
1.5.3	Mapa estratégico.....	16
1.6	Construcción del Balanced Scorecard.....	17
1.7	Balanced Scorecard y la gestión administrativa	20
CAPÍTULO II.....		24
2.	Almacenes Buen Hogar.....	24
2.1.	Generalidades.....	24
2.2.	Antecedentes.....	25
2.3.	Productos que comercializan	26
2.4.	Puntos de atención	27
2.5.	Formas de pago.....	28
2.5.1.	Crédito directo	28
2.5.2.	Tarjetas de crédito.....	29
2.5.3.	Transferencia bancaria.....	29
2.5.4.	Crédito institucional	29
2.6.	¿Por qué comprar en Almacenes Buen Hogar?	32
2.7.	Departamentos de los Almacenes Buen Hogar.....	34
2.7.1	Funciones de los departamentos	36
2.8.	Estructura organizacional Almacenes Buen Hogar 2.....	36
2.8.1	Funciones del personal de Almacenes Buen hogar 2.....	37

2.9. Misión.....	38
2.10. Propósito.....	38
2.11. Visión.....	38
2.12. Valores.....	39
CAPÍTULO III.....	40
3. Propuesta: Aplicación del Balanced Scorecard con fines de mejoramiento de la gestión administrativa para Almacenes Buen Hogar de la Ciudad de Riobamba en el periodo 2012 - 2013.	40
3.1. Diagnostico situacional de la empresa.....	40
3.1.1. Matriz de implicados.	40
3.1.2. Análisis externo	41
3.1.2.1 Determinación de los factores estratégicos.	41
3.1.2.2. Matriz de prioridades.....	49
3.1.2.3. Matriz de perfiles estratégicos externos.	54
3.1.2.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos.....	56
3.1.2.5. Diagnóstico del microentorno.....	57
3.1.3. Análisis interno	58
3.1.3.1 Infraestructura gerencial	58
3.1.3.2. Recursos humanos	59
3.1.3.3. Comercialización y ventas	60
3.1.3.4. Finanzas.	60
3.1.4. FODA.....	68
3.2. Construcción del Balanced Scorecard	69
3.2.1. Misión	70

3.2.1.1. Misión actual de los Almacenes Buen Hogar	70
3.2.1.2. Misión propuesta.....	71
3.2.2. Visión	71
3.2.2.1. Visión actual de los Almacenes Buen Hogar	72
3.2.2.1. Visión propuesta	73
3.2.3. Definición de perspectivas y temas estratégicos	74
3.2.4. Mapa estratégico	75
3.2.5. Diseño de indicadores.....	76
3.2.6. Diseño de plantilla electrónica BSC	91
3.2.7. Objetivos y metas	94
3.2.8. Definición de los programas de acción	96
CAPÍTULO IV.....	99
4. Conclusiones y recomendaciones.....	99
4.1. Conclusiones.....	99
4.2. Recomendaciones	100
Resumen.....	101
Abstract.....	101
Bibliografía.....	102
Anexo.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
	Estructura del Balanced Scorecard.....	10

Estructura proceso de generación de las estrategias	12
Organigrama funcional Almacenes Buen Hogar	34
Estructura organizacional Almacenes Buen Hogar 2.....	36
Cuadro de mando integral – Balanced Scorecard	69
Definición de perspectivas y temas estratégicos	74
Ficha de indicador tipo.....	76
Plantilla electrónica: Indicador	93

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
	Matriz de implicados	40
	Matriz de factores externos económicos.....	42
	Matriz de factores externos sociales.....	45
	Matriz de factores externos - político legales.....	46
	Fuentes: Investigación	46
	Realizado por: La autora.....	46
	Matriz de factores externos - tecnológicos.....	47
	Matriz de prioridades - factores económicos	49
	Matriz de prioridades - factores sociales.....	51
	Matriz de prioridades - factores políticos	52
	Matriz de prioridades factores - tecnológicos.....	53
	Matriz de perfiles estratégicos externos.....	54
	Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos	56

Diagnóstico del microentorno	57
Infraestructura gerencial	58
Recursos humanos	59
Comercialización y ventas	60
Estado de resultados	61
Balance general	63
Índice de liquidez	65
Índice de prueba acida.....	65
Endeudamiento total	65
Rentabilidad sobre ventas	66
Rentabilidad sobre activos	66
Rentabilidad sobre patrimonio	66
Costo operativo.....	67
FODA.....	68
Diseño de la misión.....	71
Parámetros para definir la visión.....	73
Indicadores	78
Indicador - Utilidad sobre ventas.....	78
Indicador - Reducción de costos.....	79
Indicador - Participación de mercado.....	80
Indicador - Satisfacción del cliente.....	81
Indicador - Satisfacción del cliente.....	82
Indicador - Alianzas institucionales	83

Indicador - Procesos internos estructurados.....	84
Indicador - Procesos internos estructurados.....	85
Indicador - Mejoramiento del sistema de comunicación	86
Indicador - Capacitación del personal.....	87
Indicador - Capacitación continua del personal	88
Indicador - Mantenimiento del recurso informático	89
Indicador - Optimización de recursos.....	90
Indicador - Optimización de recursos.....	92
Objetivos y metas	94

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Indicadores.....	104

INTRODUCCIÓN

La Globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas del estado, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión para responder a las demandas de la sociedad con renovada visión, por cuanto demanda de ellos servicios eficientes y responsables.

Ahora bien, los nuevos estilos de gestión de la administración, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles.

En razón de lo anterior, el presente estudio de investigación propone un modelo integral que permita alcanzar los objetivos estratégicos y la misión; por lo que se plantea la Aplicación del Balanced Scorecard con fines de mejoramiento de la gestión administrativa para almacenes Buen Hogar de la ciudad de Riobamba en el periodo 2012 – 2013.

Almacenes Buen Hogar es una empresa que se dedica a la comercialización de electrodomésticos, muebles, equipo de computación y menaje en general, el mismo mantiene una organización un tanto rígida en cuanto a sus procesos de comercialización y administración, y no tiene una herramienta de gestión que se fije en criterios como: cliente, negocio interno (procesos internos), aprendizaje y crecimiento y perspectiva financiera, además de no poseer indicadores de gestión, metas ni iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto, por lo que esto se convierte en una debilidad para la empresa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Balanced Scorecard¹

Nace en el año 1992 ante la necesidad de contar con una herramienta que contribuya al proceso de gestión estratégica. Desarrollada por los doctores Robert Kaplan y David Norton, fue publicada originalmente en el Hardware Business Review como una de las prácticas de gestión más importantes. El BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño” se le han dado diferentes traducciones: Cuadro de mando integral, Cuadro de Control, Tablero de mando.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión con visión a largo plazo que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. Este modelo de gestión parte de un principio básico enunciado como “Sólo se puede gestionar lo que se puede medir “

Además es un modelo muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

¹ KAPLAN Robert Y NORTON David, (1997). “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000

Es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos interno y Aprendizaje e Innovación, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

La creación del BSC se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relación Causa – Efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo preciso para alcanzar la Visión. Estos objetivos constituyen el efecto de la forma de actuar con los Clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos, dependerá necesariamente de cómo se programen y planifiquen los procesos internos. El Balanced Scorecard plantea que el logro unificado de todos los objetivos que se establezcan pasa lógicamente por una Formación – Aprendizaje y Crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta modelo.²

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

El Balanced Scorecard, tiene cinco principios de gestión para centrar su foco en la estrategia:

² KAPLAN Robert Y NORTON David, (1997). “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El proceso mejoraría la propuesta de valor entregada a los clientes objetivos, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos.

1.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectivas³

Las perspectivas son elementos prescindible del Balanced Scorecard, nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura.

Las perspectivas mencionadas anteriormente, permiten desarrollar una herramienta de control que permita la toma de decisiones ágilmente; con los cuales se podrá relacionar la mayor y más importante estrategia configurando lo que se llama mapa estratégico o esquema que sirve para plasmar de manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones, y ponerla en funcionamiento.

³ <http://www.tablerodecomando.com.ar/articulosnuevos/cmi.pdf>

1.2.1 La Perspectiva Financiera⁴

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con mejores índices de rendimiento.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El BSC bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

La perspectiva financiera incluye normalmente varios indicadores comunes:

- Aumentar el valor de la unidad

⁴ KAPLAN Robert Y NORTON David, (1997). "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000

- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Mantener la rentabilidad fijada por la central

La perspectiva financiera debe responder ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

1.2.2 La Perspectiva del Clientes⁵

Se responde a las expectativas de los clientes, de esta dependerá en gran medida la generación de ingresos. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico se deben identificar los segmentos de clientes objetivos en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes

⁵ KAPLAN Robert Y NORTON David, (1997). "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000

- Adquisición de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Participación de mercado
- Participación en las compras del cliente.

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca.

La perspectiva del cliente debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

1.2.3 La Perspectiva del Proceso Interno⁶

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.

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

- Identificar nuevos clientes
- Aumentar la intensidad de la relación con clientes
- Mejora la calidad de servicio
- Gestionar los recursos de forma eficiente

⁶ KAPLAN Robert Y NORTON David, (1997). "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000

- Reforzar la imagen/marca

La perspectiva del proceso interno debe dar respuesta: ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

La perspectiva del proceso interno se distinguen cuatro tipos de procesos: Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

1.2.4 La Perspectiva de Aprendizaje e Innovación⁷

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital

⁷ KAPLAN Robert Y NORTON David, (1997). "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000

organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Esta perspectiva permite:

- Mejorar las capacidades de personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a las necesidades
- Conseguir fuentes de financiación

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

1.3 Importancia del Balanced Scorecard⁸

Es importante porque permite:

- Comunicar la estrategia.
- Promueve la alineación estratégica de todas las áreas de la organización

⁸ <http://www.tablerodecomando.com.ar/articulosnuevos/cmi.pdf>

- Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas.
- Obtener una retroalimentación de la estrategia tomada.
- Incentiva el trabajo en equipo, la participación y coordinación al estar involucradas todas las áreas en el proceso.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.

El Balanced Scorecard une la Visión y la Estrategia con las acciones diarias del personal a través de:

- Medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:
 - Los usuarios o clientes de la organización.
 - Los aspectos financieros.
 - Los procesos internos.
 - El Aprendizaje y crecimiento (en donde se incluye el Recurso Humano).

1.4. Beneficios del Balanced Scorecard⁹

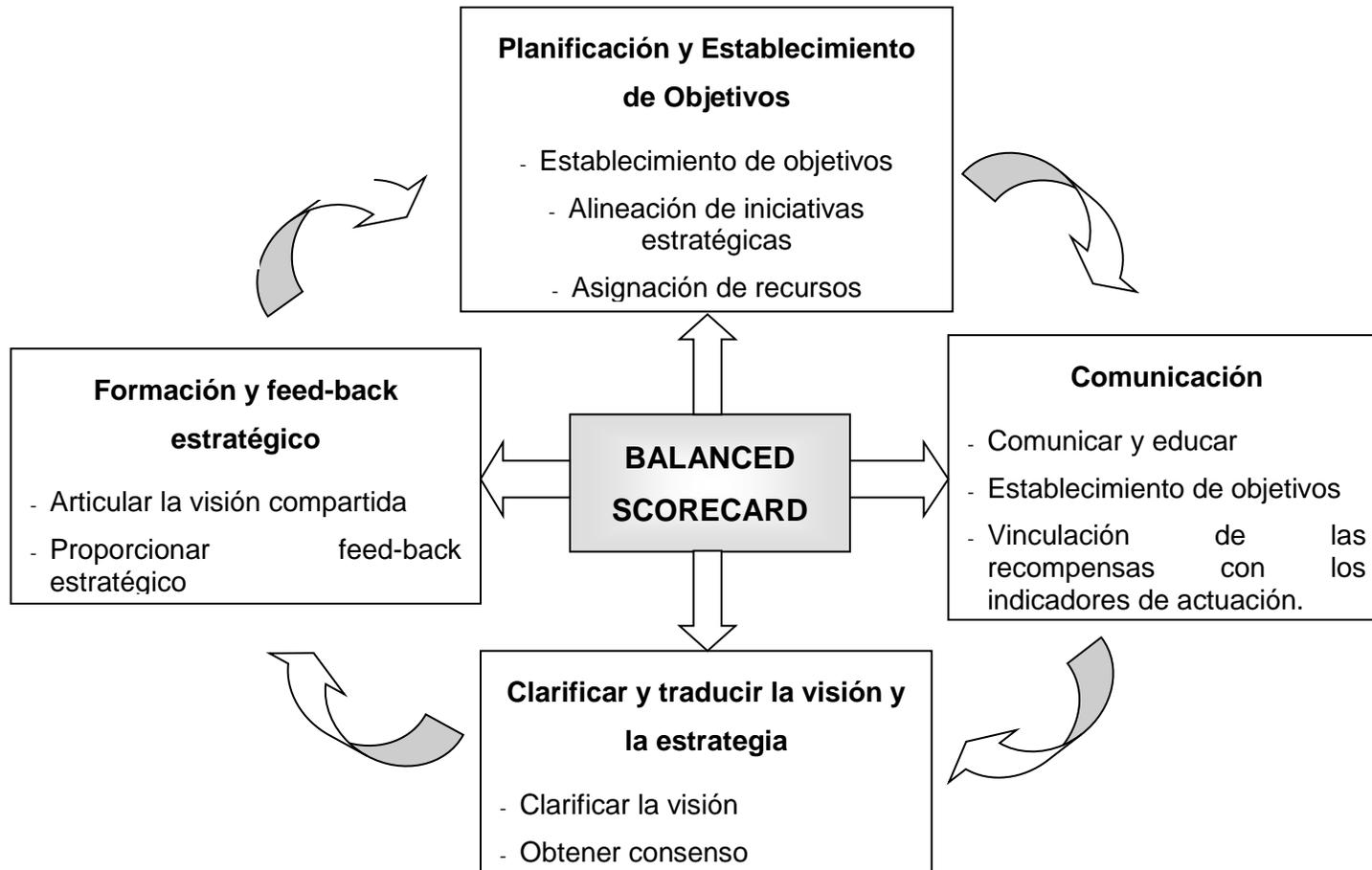
Existen muchos beneficios para una empresa al implantar el Balanced Scorecard, a continuación se mencionarán los más relevantes:

- El Balanced Scorecard ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

⁹ http://www.cmi_tesis.pdf

Estructura de Balanced Scorecard

Figura No. 1
Estructura del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R., Norton, D. :(2005: 24)

1.5 Factores claves para elaborar un BSC

Existen ciertos aspectos o factores relevantes que hay que considerar a la hora de elaborar e implementar un Balanced Scorecard

Clave para lograr la implementación de una estrategia

A la hora de implementar una estrategia es muy importante involucrar a los recursos humanos. Desde el mayor directivo hasta el último empleado, deben estar comprometidos y alineados con la misma. Para ello se tiene que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la puesta en marcha deseada. Es vital transmitir la visión, valores y estrategia a todas las personas de la institución, para que cada empleado sea capaz de entender cuál es su rol dentro de la empresa, los resultados esperados y su aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.

Es importante que la estrategia sea comunicada a través de toda la organización, incluyendo objetivos e indicadores estratégicos del BSC estos pueden ser informados por medio de boletines internos de la empresa, los murales de anuncios, videos e incluso a través de correos electrónicos

1.5.1 Estrategia Competitiva¹⁰

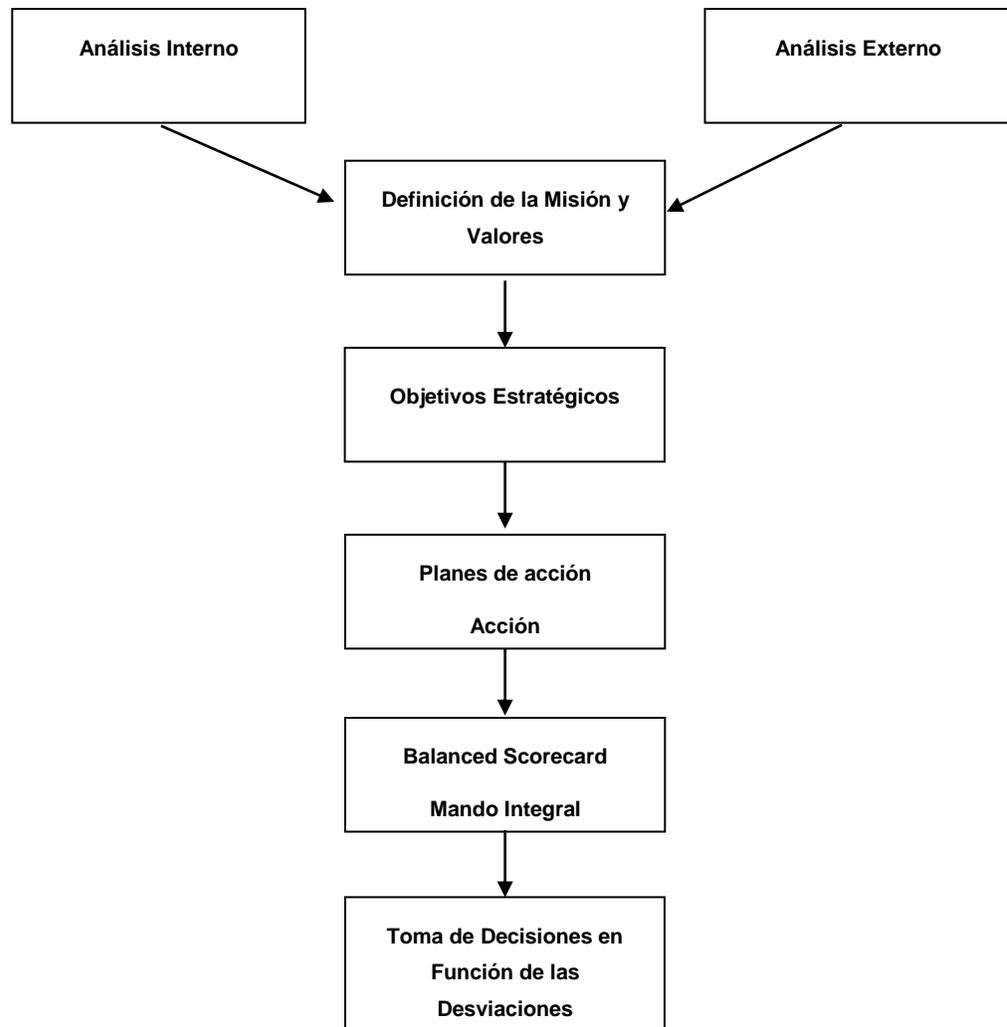
La formulación de una estrategia competitiva se basa en el conocimiento que la institución tiene de sí misma, del futuro y de su entorno (mercado al cual pertenece).

El Balanced Scorecard, comienza por definir las estrategias, no como cifras proyectadas en el tiempo, si no como estrategias que conlleven a la

¹⁰ ARÁO, Sapiro Idalberto, "Planeación Estratégica", 2° ed.

empresa a obtener ventajas competitivas que logren en plena dinámica de las relaciones tanto externas como internas, las correcciones ó cambios que mantengan el impulso de dichas estrategias planeadas por la gerencia. Típicamente las estrategias se definen con una serie de pasos representados a continuación:

Figura No. 2
Estructura Proceso de Generación de las Estrategias



Fuente: Kaplan, R., Norton, D. :(2005).

Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo los objetivos en el tiempo, en oportunidades no se tiene la estrategia medida en el tiempo y su

obsolescencia no se hace notar. Lograr comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear a los empleados con la estrategia y de esa manera todos los empleados sea parte de todo.

Clarificar la visión de la relaciones causa-efecto de la estrategia, ya que de no estar bien definidas no se logra identificar el blanco, sobre todo en los procesos internos que ameriten correcciones o cambios. Todo esto se logra a través de indicadores de actuación, vectores de gestión y objetivos estratégicos que giran en torno a las cuatro perspectivas

1.5.2 Indicadores¹¹

Para poder medir las metas o más específicamente los objetivos establecidos en una organización, se requiere disponer de medidas o indicadores, los cuales se comparan con los estándares establecidos analizando las posibles desviaciones.

Los objetivos son el punto inicial tomando en cuenta que se deben escoger los más apropiados para poder aplicarlos a toda la organización. Estos deben ser complementados por una métrica que permita precisarlos y seguirlos (medidas o indicadores), y además por metas concretas o líneas estratégicas que permitan definir los valores específicos a alcanzar.

La métrica establece la manera en que esos objetivos van a ser medidos y requieren de una reflexión adicional sobre cuál es la mejor forma de hacerlo. En muchos casos la mejor forma de medir un objetivo es a través de una medida o indicador específico, pero en otros casos se requiere conformar un conjunto de indicadores que permitan medir el nivel de logro de estos objetivos desde las diferentes perspectivas.

¹¹ <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>

Las metas o estándares corresponden a los valores específicos que se aspira a obtener en relación con esos objetivos y medidas o indicadores, generalmente se relaciona con: planes o presupuestos (alcanzar valores previstos), antecedentes históricos (superar la historia), benchmarks (igual o superar al mejor), cumplimiento de normas (alcanzar estándares predefinidos). Las metas pueden definir límites superiores o inferiores, o establecer rangos deseables, y permiten determinar si se ha cumplido con los objetivos o no. Una meta debe ser suficientemente desafiante, pero no inalcanzable, y se deben considerar una serie de resguardos para no generar resultados indeseados.

Los indicadores no son simples cifras numéricas, sino señales de conductas para las personas, que se establecen teniendo como base la Misión de la empresa, los objetivos estratégicos y las áreas claves del negocio.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados con todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que responda a objetivos estratégicos.

1.5.2.1 Características de un buen indicador¹²

Un buen indicador de gestión debe ser:

- **Relevante:** Debe estar relacionado con los principales objetivos de cada nivel de la organización, y debe entregar señales oportunas respecto de los cumplimientos de éstos.
- **Comprensible:** Debe ser simple y específico.
- **Mensurable:** Tiene que poder medirse y cuantificarse en la práctica evitando errores en la medición.

¹² DESS, G. Gregory / Lumpkin G., (2000). "Dirección Estratégica". Madrid: McGraw-Hill.

- **Gestionable:** Debe tener un responsable específico dentro de la organización.
- **Seleccionado:** Tiene que estar priorizado y acotado, no se puede considerar demasiados indicadores.

El diseño de indicadores debe considerar diferentes perspectivas. Éstos deben tener un horizonte tanto de corto plazo como de mediano plazo, no se puede observar solamente los impactos inmediatos, sino también su proyecto futuro.

1.5.2.2 Indicadores Financieros¹³

Tradicionalmente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiera. Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Pero los balances e indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de activos.

Un amplio sistema de indicadores de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras operaciones, servicio al cliente y nuevos productos se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de activos y menores gastos operativos.

¹³ DESS, G. Gregory / Lumpkin G., (2000). "Dirección Estratégica". Madrid: McGraw-Hill.

1.5.2.3 Indicadores Numéricos

El control de gestión se refiere a fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa y cualitativa. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, que poseen un nexo lógico entre ellos, y que entregan información de aspectos críticos de importancia vital para la conducción de la empresa.

Existen distintas clases de indicadores numéricos, como son los obtenidos a través de: razones (relación entre dos datos), porcentajes, promedio y números índice.

Los indicadores se pueden clasificar en

- **Indicadores de Resultado**

Estos miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto

- **Indicadores de Causa**

Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También conocidos como indicadores inductores.

1.5.3 Mapa Estratégico¹⁴

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual del BSC, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa y tener una visión más clara para la toma de decisiones y ponerla en funcionamiento.

¹⁴ SERNA, Gómez Humberto (1994). Planeación y Gestión Estratégica

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos, es tener demasiados. Los mapas pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos, además de producir un aprendizaje en el equipo de trabajo, ayudando a valorar la importancia de cada objetivo, ya que los presenta agrupados bajo las cuatro perspectivas ya descritas.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos.

1.6 Construcción del Balanced Scorecard

a. Pasos Fundamentales Construcción del Balanced Scorecard¹⁵

La construcción de un Balanced Scorecard es un proceso laborioso y de cuidado. La Administración por Objetivos, la Planificación Estratégica, y el mismo Tablero de Mando francés de los años 60, planteaban etapas similares a las que propone el Balanced Scorecard. La gran diferencia consiste en que éste asigna a los diferentes aspectos, una relación causa - efecto, por medio de una propuesta estratégica lógica y encadenada, como es el planteamiento de una hipótesis estratégica y en la forma en que se establecen los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas.

Las etapas que intervienen en su construcción son:

¹⁵ KAPLAN Robert / NORTON David, (2004). Mapa Estratégicos.

A1. Desarrollar Mapa Estratégico

Aclarar la Visión:

Consiste en buscar el consenso sobre lo que ahí se está planteando y si ésta contiene los elementos necesarios para un adecuado desarrollo del Balanced Scorecard.

Seleccionar Temas Estratégicos:¹⁶

A partir del análisis de la visión se identifican los temas estratégicos con los cuales se planteará la estrategia, de no ser claros se deben definir antes de continuar.

Planteamiento de la hipótesis:

Es la forma en cómo la organización se propone alcanzar la visión.

Establecer el mapa causa efecto:

Uno de los elementos más valiosos de este enfoque ya que permite identificar la relación entre las diferentes perspectivas y su importancia.

A2. Definir los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva

Para cada una de las perspectivas se establece un conjunto de objetivos que indiquen de una manera más precisa lo planteado en el mapa estratégico.

A3. Definir los Indicadores Estratégicos

Cada objetivo deberá tener un indicador que indique si se está alcanzando el objetivo estratégico ya planteado.

¹⁶ KAPLAN Robert / NORTON David, (2004). Mapa Estratégicos.

A4. Definir metas

Establecer metas de corto y largo plazo es la forma en cómo se cuantificará el logro en el corto, mediano y largo plazo.

A5. Identificar iniciativas estratégicas

Validar las iniciativas actuales contra los objetivos. Definir Equipos de Trabajo para cada iniciativa. Establecer Planes de acción para cada iniciativa.

A6. Desarrollar el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando)

Es la forma en que visualmente se podrá evaluar el comportamiento de la estrategia.

A7. Operativizar la Estrategia

Desplegar a los siguientes niveles de la organización.

b. Establecimiento de Iniciativas ¹⁷

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa". Por tanto, la única forma de alcanzar una nueva meta es con un nuevo método, lo cual debe plantearse en lo que se conoce como iniciativas estratégicas, muchas de las cuales tienen que ver con el rediseño de todo un proceso.

Las iniciativas estratégicas son programas de acción claves requeridas para poder lograr los objetivos, también se conocen como proyectos, planes de

¹⁷ DESS, G.Gregory / Lumpkin G., (2000). Dirección Estratégica. Madrid: McGraw-Hill.

acción, programas entre otros. La gran diferencia es que una iniciativa debe ser algo poderoso que realmente cambie la situación actual de la empresa.

1.7 **Balanced Scorecard y la gestión administrativa** ¹⁸

La gestión administrativa, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

La gestión es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva _empresa, negocio o corporación _ mediante la comprensión, conceptualización y conocimientos de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos y objetivos. Entre las características que presenta, la gestión administrativa, se encuentran:

1. **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, entre otros. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
2. **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es

¹⁸ SERNA, Gomez Humberto, (1994). Planificación y Gestión Estratégica

específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. **Su unidad temporal.**¹⁹ Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, a los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar.
4. **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último empleado.
5. **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa.
7. **Interdisciplinarietàad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
8. **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

¹⁹ SERNA, Gomez Humberto, (1994). Planificación y Gestión Estratégica

A mediados de la década de los años setenta surge cambios a nivel global, los cambios tecnológicos, socio-culturales; así como políticos a partir de esta década se tornan más dinámicos e intensos. Estos cambios han aportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones, en especial en sus sistemas de control. A partir de entonces los costes indirectos (investigación, desarrollo, logística y comercialización) han desplazados a los costos directos (costes de fabricación) en importancia, los productos tienen un ciclo de vida más corto, así como los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de costes sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (tanto en los procesos operativos como en los productos), la calidad, la flexibilidad, plazo de entrega, productividad y penetración de mercado.

La gestión administrativa es visualizada a través del Balanced Scorecard, como un nuevo marco o estructura que integra indicadores derivados de las estrategias. A pesar de que aún sigue teniendo los indicadores financieros, solo que desde una perspectiva futura, con la introducción de los inductores de actuación financieros futuros. El resto de los inductores, donde se incluyen a los clientes, los procesos y las perspectiva de aprendizaje, provienen de una traducción explícita de las estrategias de la organización en objetivos e indicadores tangibles.²⁰

Según Kaplan y Norton (2005), el Balanced Scorecard, empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia en su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros o perspectiva financiera, el equipo debe ponerse de acuerdo en si van enfatizar el crecimiento del mercado y los ingresos o en

²⁰ KAPLAN Robert / NORTON David, (2005). Mapa Estratégicos.

la generación del cash flow. El equipo debe ser explícito en cuanto a la perspectiva del cliente, en que segmento y de cómo satisfacer las exigencias de éste y su mercado.

Es de importancia notar que el Balanced Scorecard pretende de una manera práctica y económica entrelazar todas aquellas decisiones tomadas por la gerencia, con la sinergia de las acciones que se ponen en práctica dentro de la empresa, logrando un compromiso que se relacione con los preceptos de su misión, visión y sobre todo con las estrategias a las cuales debe apuntar aquellos indicadores ó vectores de inducción que representen y conlleven a la excelencia de la empresa.

El BSC, es algo más que un nuevo Sistema de Medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como Marco y Estructura Central Organizativa para los procesos. Las empresas pueden desarrollar un BSC, con objetivos bastantes limitados; conseguir, clasificar, obteniendo el consenso, centrándose en una estrategia, luego comunicar esta estrategia a toda la organización.²¹

Las empresas que utilizan el BSC como piedra angular, de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas primordiales: La primera construir el Cuadro de Mando y la segunda aplicarlo. A medida que los directivos comiencen a utilizar el BSC en los procesos claves de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio BSC, como: qué indicadores no funcionan y cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito han surgido y deben ser incorporados al BSC.

²¹ GARRIDO, Santiago, "Dirección Estratégica", Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003

CAPÍTULO II

2. ALMACENES BUEN HOGAR

2.1. Generalidades²²

Almacenes Buen Hogar Junto con su slogan “Único como Tú” que siendo interpretado quiere decir *“Una mejor comodidad para su hogar”* se crea en la ciudad de Riobamba e inicia sus operaciones en 1981.

Con la experiencia de estar 32 años en el mercado, es una empresa que se dedica a la comercialización de electrodomésticos, muebles, equipos de cómputo y menaje en general de las marcas más reconocidas. La familia Buen Hogar está conformada por las siguientes empresas: Almacenes Buen Hogar 1 Almacenes Buen Hogar 2 Unihogar, Construhogar (acabados para la construcción), Almacenes Buen Hogar 3 cada edificios cuentan con cinco pisos de amplia variedad de mercaderías seleccionadas, cada empresa con su propia razón social pero con la misma finalidad de Crecer día a día y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Siendo la matriz principal Almacenes Buen Hogar 1 ubicada en las cales Veloz 30 – 39 y Juan Montalvo. Mientras que la empresa en donde se va a implementar el Balanced Scorecard es Almacenes Buen Hogar 2 Unihogar fue creada el 12 de julio de 1984 y está ubicado en las calles Junín 20 – 28 entre Tarqui y 5 de Junio

También brinda a su distinguida clientela servicio de transporte a domicilio, servicio técnico, garantías, ofertas, descuentos, promociones y sobre todo facilidades de pago, sea con tarjetas de crédito como en efectivo.

²² Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.2. Antecedentes

Almacenes Buen Hogar 2 Unihogar ²³

Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda. Se crea por empuje del Ing. Luis Alfonso Vera Vázquez que decidió juntar su capital e invertirlo en una empresa que tenga como finalidad brindar a la ciudadanía un lugar amplio y cómodo con el fin de que puedan adquirir electrodomésticos para la comodidad de su hogar. Es por eso que hasta el momento se encuentra en apertura y brindando un buen servicio a sus clientes.

El RUC con el cual se encuentra registrado en el SRI (*Servicio de Rentas Internas*) para cumplir con sus obligaciones tributarias es el 0691717429001; esto quiere decir que cuenta con todos los permisos legales respectivos.

Actualmente trabajan 12 personas en la empresa, quienes son: el gerente general, contadoras, administradora del Almacenen, cajera, asesores de venta, bodegueros y guardias; todos ellos tienen sus funciones y responsabilidades bien definidas.

En Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda. Existen electrodomésticos en diferentes marcas como son: Mabe, Electro lux, Indurama, Durex, Oster, Samsung, entre otras; pero cada uno de ellos tiene el propósito de alcanzar la satisfacción total del cliente, siendo estos trasladando desde distintas zonas del país al punto de venta

Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda. Desea constituirse en la atracción comercial de electrodomésticos, con esto se quiere decir que el cliente admire los diferentes electrodomésticos que no se ve en cualquier Almacenes de la ciudad.

²³ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.3. Productos que comercializan²⁴

Todos los productos que oferta la cadena de locales cuentan con la garantía respectiva:

- Audio y video
- Televisores 3d, televisores LCD, televisores plasma
- Minicomponentes
- Sistemas de video [Blu-ray, Dvd]
- Cámaras y filmadoras
- Sistemas de sonido [microcomponentes, teatro en casa, radio en carro]
- Juegos [PlayStation 2, PlayStation 3, Nintendo Wii]
- Línea blanca [refrigeradoras, cocinas, congeladores, vitrinas, dispensador de agua]
- Electrodomésticos menores (aspiradoras, microondas, licuadoras, batidoras, sandwicheras, planchas, asistentes de cocina)
- Belleza (secadores de cabello, planchas de cabello)
- Joyas(oro, plata)
- Reloj (damas, caballeros)
- Zona infantil (cunas, corrales, correpassillos, triciclos, andadores)
- Computadoras (de mesa, laptop)
- Telefonía (teléfonos convencionales, telefax, teléfonos celulares)
- Colchones
- Hogar(edredones, cobijas, sábanas, cobertores, tablas de planchar)
- Muebles(de sala, de comedor, de dormitorio)
- Vehículos (bicicletas, motos, motonetas, cuadrones.)

²⁴ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.4. Puntos de atención²⁵

Ofrecen atención personalizada en tres puntos estratégicos de la ciudad:

LOCAL 1

Datos Informativos:

Dirección:	Veloz y Pichincha esq.
Teléfono:	2965816
Fecha de creación:	12 de julio 1984
Jefe de Almacén:	Sra. Wendy Piguave

LOCAL 2

Datos Informativos:

Dirección:	Veloz 30-39 y Juan Montalvo
Teléfono:	2968806
Fecha de creación:	1981
Jefe de Almacén:	Ing. Germania Lara

LOCAL 3

Datos Informativos:

Dirección:	Junín 20-28 entre Tarqui y 5 de Junio
Teléfono:	2962303
Año de creación:	24 de noviembre 2004
Jefe de Almacén:	Ing. Mónica Parra

²⁵ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.5. Formas de pago²⁶

Las formas de pago que se realiza en estos almacenes son los siguientes:

2.5.1. Crédito directo

Entrada de acuerdo al monto de compras. Si tiene casa propia en la ciudad se financia directamente los documentos que se necesitan son los siguientes:

- ✓ Pago actualizado del predio
- ✓ Si el cliente no posee casa propia necesita un garante

Requisitos del Garante

Su garante puede:

- ✓ Tener casa propia en la ciudad, o
- ✓ Ser cliente de cualquiera de los locales de Almacenes Buen Hogar, o
- ✓ Trabajar en alguna de la instituciones con la que tenemos convenio, o
- ✓ Trabajar en una institución con nombramiento.

Únicamente en la primera compra debe cumplir con los requisitos indicados, e inmediatamente la persona pasa a formar parte de nuestro selecto grupo de clientes.

2.5.2. Tarjeta de crédito

Las tarjetas que son utilizadas para financiamiento de cualquier producto son las siguientes: MasterCard – Diners – Visa – American Express - Cuota Fácil.

²⁶ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Las compras pueden diferirse de la siguiente manera:

- De 30 usd a 59 usd: 3 meses sin intereses
- De 60 usd en adelante: 6 meses sin intereses (aplica en tarjetas seleccionadas)
- De 1000 usd en adelante: 12 meses sin intereses (aplica únicamente en muebles)

Si el pago es con tarjeta de crédito emitida en Ecuador accede a los planes de financiamiento mencionados en cada producto.

Si la tarjeta de crédito es emitida en otro país el pago es corriente.

2.5.3. Transferencia Bancaria

Cuando se realiza una transferencia de dinero, a nuestras cuentas (infórmese a los números de contacto de cada local)

Una vez realizada la transferencia envíe la confirmación al mail correspondiente.

2.5.4. Crédito Institucional²⁷

Si trabaja en alguna de las instituciones con las que tenemos convenio únicamente debe constar en la nómina de personal, o traer el ticket de autorización y accede al crédito sin entrada y sin garante.

Instituciones

En la actualidad mantienen convenios importantes con diferentes instituciones como son:

²⁷ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

COLEGIOS²⁸

- Colegio Anda Aguirre
 - *Club de Profesores*
- Colegio Carlos Cisneros
 - *Asociación de Profesores y Trabajadores*
- Colegio Experimental Maldonado
 - *Asociación de Profesores y Empleados*
 - *Club Plus Ultra*
- Colegio Miguel Ángel León
 - *Profesores*
- Colegio Nacional Velasco Ibarra
 - *Asociación de Empleados*
- Colegio Riobamba
 - *Cooperativa de ahorro y crédito “educadores Secundarios de Chimborazo”*
- Colegio Penípe
 - *Asociación de profesores y trabajadores*
- Colegio San Felipe
 - *Asociación de profesores, personal administrativo y de mantenimiento*
- Colegio Velasco Ibarra
- Colegio 15 de Agosto
- Ites Isabel de Godín
 - *Asociación de Profesores y Empleados*
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
- CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

²⁸ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

- EMAPAR
- ESPOCH (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)
 - *Asociación de empleados y trabajadores*
 - *Asociación de profesores*
 - *Cooperativa de ahorro y crédito “Politécnica de Chimborazo” LTDA.*
- FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO
- FUNCIÓN JUDICIAL
 - *Asociación de funcionarios y empleados judiciales de Chimborazo*

HOSPITALES²⁹

- Hospital del IESS
- Hospital de Guamote
 - *Asociación de Empleados*
- Hospital de Guaranda
- Hospital de niños “Alfonso Villagómez”
 - *Cooperativa de Ahorro y Crédito*
- Hospital Policlínico
 - *Pre Cooperativa de Ahorro y Crédito*

MAGAP

- Asociación de Servidores Públicos
- Ministerio de Obras Publicas

MUNICIPIOS

- Municipio de Colta
- Municipio de Guamote
 - *Asociación de Empleados y Trabajadores*
 - *Sindicato de Trabajadores*

²⁹ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

- Municipio de Guano
- Municipio de Riobamba
 - *Sindicato de Obreros Municipales (presentar orden de directivos)*
 - *Sindicato de Choferes Municipales*
- Municipio de Penípe
- Municipio de Pallatanga
- Municipio de Chillanes

MIDUVI

UNIVERSIDADES

- Universidad de Bolívar
 - *Asociación de Profesores*
 - *Asociación de Empleados y Trabajadores*
 - Universidad Nacional de Chimborazo
 - *Asociación de Profesores*

2.6. ¿Por qué comprar en almacenes buen hogar?³⁰

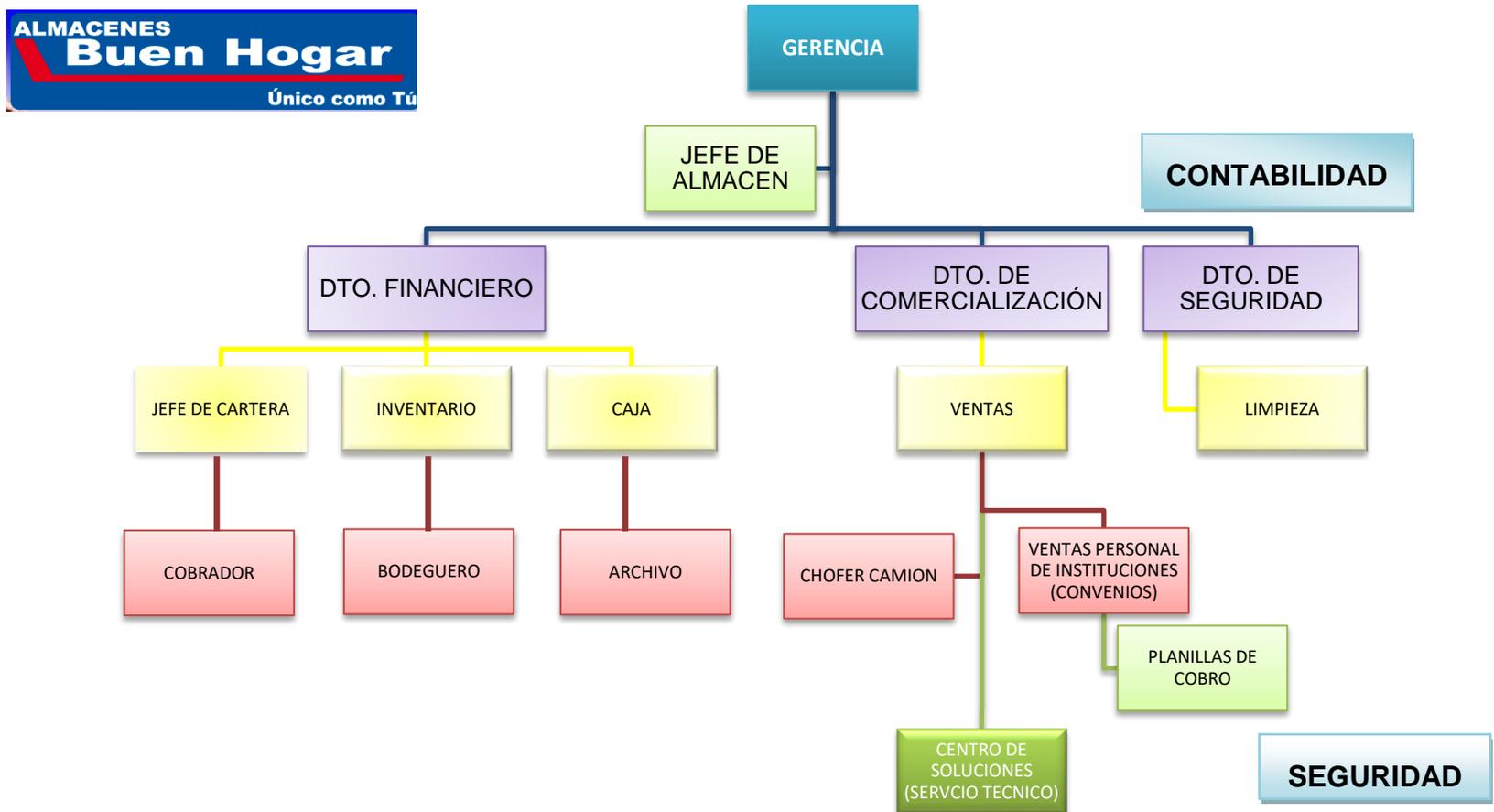
- Todos los productos que oferta la cadena de locales cuentan con la garantía respectiva.
- Ofrece atención personalizada en tres puntos estratégicos de la ciudad
 - **Norte:** Veloz 30-39 y Juan Montalvo
 - **Centro:** Veloz y Pichincha esq.
 - **Sur:** Junín 20-28 entre Tarqui y Cinco de Junio

³⁰ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

- Opción de diferir las compras con cualquier tarjeta de crédito hasta 48 meses. (Aplica restricción en algunas tarjetas de crédito)
- Entrega a domicilio, sin recargo adicional.
- Por cada compra existen obsequios.
- Horario de atención de lunes a sábado con horario ininterrumpido de 8:30 a 7:30 p.m.
- Cuenta con personal altamente capacitado, para brindar una óptima atención.
- Tarjeta de cliente fiel, con los beneficios que te ofrece la misma.
- Almacén Buen hogar premia la fidelidad, con 1 licuadora, por cada tres clientes que se apadrine.
- Descuentos especiales en compras a crédito y contado.

2.7. Departamentos de los Almacenes Buen Hogar

Figura No. 3
Organigrama Funcional Almacenes Buen Hogar



Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.7.1. Funciones de los departamentos³¹

Departamento financiero

La función principal del Departamento Financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello tendrá que tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

- Minimizar el riesgo de las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.
- Analizar, Gestionar y Recuperar la cartera de la empresa.

Departamento de comercialización

- Proporcionar un servicio de calidez y calidad a los clientes, además de hacer publicidad de la empresa en el mercado donde se desarrolla.
- Análisis, Planeación, Investigación, Implementación, Control, Evaluación.
- Desarrollo y manipulación del producto
- Distribución física
- Estrategias de ventas
- Financiamiento de las ventas

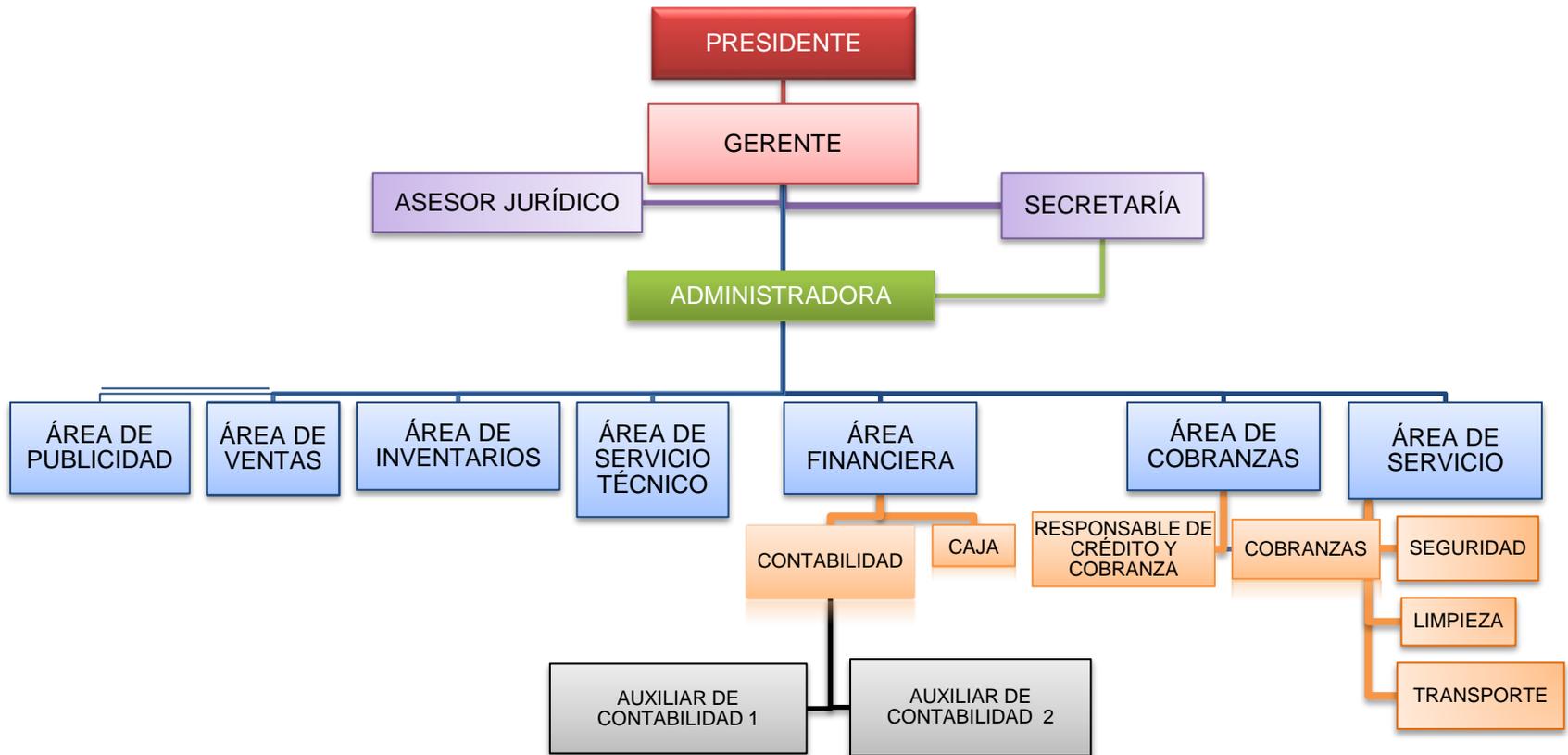
Departamento de seguridad

- Brindar seguridad óptima a la empresa, a los bienes y a las personas que la integren.
- Controlar, Prevenir, Supervisar, Velar por el bienestar de la empresa.

³¹ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.8. Estructura organizacional Almacenes Buen Hogar 2

Figura No. 4
Estructura organizacional Almacenes Buen Hogar 2



Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.8.1. Funciones del personal de Almacenes Buen Hogar 2

Jefe de almacén

- Supervisar y controlar de todo el personal del almacén y de las actividades para las que están designadas.
- Elaboración de roles de pago

Jefe de cartera

- Jefa encargada de almacén, responsable del personal y actividades en el mismo en la ausencia del jefe de almacén.
- Controlar y supervisar el cumplimiento de funciones y procedimientos.

Cobrador

- Actualizar las carpetas de los clientes
- Cumplir con la planificación de las visitas semanales para cobro de facturación según carteras vencidas y por vencer.

Inventario

- Planifica, coordina, dirige y supervisa las labores desarrolladas por el personal a su cargo.
- Define los sistemas, normas y procedimientos para el registro, manejo y control de existencias.

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

2.9. Misión³²

Satisfacer las necesidades de los clientes promoviendo la adquisición de nuestros productos con calidad, garantía y excelencia en el servicio.

2.10. Propósito

Conquistar a los clientes con la calidad de nuestro servicio, brindando proactivamente el asesoramiento e información acerca de los productos que ofrecemos de una manera cálida y afectuosa.

2.11. Visión

Seguir creciendo juntos, consolidándonos día a día como una empresa líder en el mercado lo que permita lograr el óptimo nivel de satisfacción de nuestros clientes y una imagen corporativa sólida.

2.12. Valores

Valores: “Cliente interno”

- ❖ Respeto
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Puntualidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Lealtad
- ❖ Justicia
- ❖ Equidad

³² Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Valores: “Cliente externo”³³

- ❖ Respeto
- ❖ Cordialidad
- ❖ Atención exclusiva y personalizada
- ❖ Ética
- ❖ Veracidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Amabilidad
- ❖ Pro actividad

³³ Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

CAPÍTULO III

3. **Propuesta:** Aplicación del Balanced Scorecard con fines de mejoramiento de la gestión administrativa para Almacenes Buen Hogar de la Ciudad de Riobamba en el periodo 2012 - 2013.

3.1. Diagnostico Situacional de la Empresa.

Dentro del diagnóstico situacional de la empresa se realizará un análisis de implicados y un análisis externo e interno, para determinar las fortalezas y debilidades y poder definir estrategias de direccionamiento.

3.1.1. Matriz de implicados.

Como implicados se señalaran a las personas, grupo de personas u organizaciones, que de una u otra manera están relacionados, en un sentido o en otro, con el cumplimiento de la misión de la empresa, los mismos influirán directamente o serán influidos por las decisiones de la organización, de modo positivo o negativo.

Cuadro No. 1
Matriz de implicados

IMPLICADOS	CRITERIOS
Socios. (Dueños)	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionan el capital.• Participan de las utilidades.
Administrador.	<ul style="list-style-type: none">• Toman decisiones.• Responsables del éxito o del fracaso de la empresa.

Gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> • Influye con leyes y/o políticas. • Ofrece incentivos.
Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecen de suministros para el funcionamiento de la empresa.
Competidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Obligan a ser competitivos
Trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan sus servicios. • Reciben un salario.
Clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores de los productos.
Instituciones financieras.	<ul style="list-style-type: none"> • Son una fuente de financiamiento

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

3.1.2. Análisis externo

3.1.2.1 Determinación de los factores estratégicos.

Respecto a los factores externos referiremos a índices, características, y situaciones del medio en el que desenvuelve sus actividades la empresa, para determinar su comportamiento actual y su impacto respecto al medio que la rodea.

Cuadro No. 2

Matriz de factores externos económicos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
<p>E.1. Recesión económica.</p> <p>Fase del ciclo económico caracterizado por una contracción en las actividades económicas de consecuencias negativas.</p>	<p>Después de un periodo recesivo a nivel mundial, a la misma se la está dejando atrás, de todas formas se la debe tener en cuenta debido a los factores ambientales – naturales que pueden afectar drásticamente y desprevénidamente</p>	<p>El impacto es directo, ya que por la recesión no se pueden hacer grandes inversiones tranquilamente, hasta que la situación económica sea confiable y segura.</p>	Gobierno
			Competidores
			Clientes
			Proveedores
<p>E.2. Inflación.</p> <p>Describe una disminución del valor del dinero en relación a la cantidad de bienes</p>	<p>Su comportamiento se ha mantenido estable, con una leve tendencia a la baja respecto a diciembre del año anterior 5,41% (2011), la</p>	<p>Afecta directamente ya que el dinero pierde su poder adquisitivo, repercutiendo en el incremento de los precios.</p>	Gobierno
			Competidores
			Clientes

y servicios que se pueden comprar con el mismo.	inflación se encuentra en el 4,16% ³⁴ a diciembre 2012		Proveedores
<p>E.3. Impuestos.</p> <p>Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley.</p>	<p>El comportamiento de esta variable ha sido estable en lo que se refiere al IVA, y en lo que respecta al impuesto a la renta existe una reducción progresiva de la tarifa en los siguientes términos:</p> <p>Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva, fue del 23%. A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%³⁵</p>	<p>Afecta directamente y beneficiosamente, pues la empresa debe pagar un impuesto a la renta en los términos establecidos, de igual manera beneficiará a sus clientes.</p>	Clientes
			Proveedores
			Gobierno

³⁴ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

³⁵ Código de la Producción

<p>E.4. Tasa activa referencial.</p> <p>Es el promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.</p>	<p>Esta tasa mantiene un comportamiento estable en relación a otros indicadores, el mismo se ha mantenido por largo tiempo entre 8.17% y 9.04%</p>	<p>Repercute directamente ya que las mismas son las que permitirán a la empresa elaborar planes de inversión y proyectos de ampliación con mayor precisión.</p>	Gobierno.
			Empresas.
			Sector financiero.
			Competidores.
<p>E.5. Comportamiento del dólar a nivel mundial.</p> <p>Con qué frecuencia se utiliza esta moneda para transacciones sean internacionales o nacionales.</p>	<p>Esta variable actualmente demuestra como el euro (unidad monetaria de la Unión Europea) le está ganando espacio al dólar, lo que señala una mayor solidez del euro respecto al dólar, y una mayor proyección económica en Europa</p>	<p>No afecta a la empresa, pero sí de manera general al país, por el hecho de estar dolarizado, y al perder espacio el dólar podemos ver las tendencias mundiales.</p>	<p>Gobierno.</p> <p>Empresas.</p> <p>Proveedores.</p>

Fuente: Banco Central del Ecuador, Código de la Producción, Instituto nacional de estadísticas y censos

Realizado por: La Autora

Cuadro No. 3
Matriz de factores externos sociales

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
<p>S.1 Migración interna.</p> <p>Traslado de personas de un lugar a otro para residir en él.</p>	<p>Existe una amplia tendencia a la migración interna en nuestro país, la gente está saliendo a la ciudad para residir en ella y abandona el campo.</p>	<p>Esta variable tiene un impacto significativo en lo que se refiere a la empresa pues hay personas que migran del campo a la ciudad que son parte del mercado objetivo de clientes.</p>	<p>Clientes.</p> <p>Gobierno</p> <p>Trabajadores</p>
<p>S.2 Crecimiento Poblacional</p>	<p>Existe una tendencia creciente en lo referente al crecimiento poblacional.</p>	<p>Incremento en las ventas</p> <p>Aperturas de nuevos nichos de mercados</p>	<p>Clientes.</p> <p>Gobierno</p> <p>Trabajadores</p>
<p>S.3. Desempleo.</p> <p>Muestra el paro</p>	<p>El comportamiento de esta variable en el último semestre ha</p>	<p>Esta variable tiene un impacto que se lo debe tener en cuenta</p>	<p>Trabajadores</p>

forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran puesto de trabajo	estado entre 9.09% y 5.07% ³⁶ con tendencia a la baja	ya que perjudica a potenciales clientes.	Gobierno
			Competidores

Fuente: Banco Central del Ecuador, Instituto nacional de estadísticas y censos
Realizado por: La Autora

Cuadro No. 4

Matriz de factores externos - político legales

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
PL.1. Marco jurídico vigente. Son las leyes existentes en lo referente a permisos de funcionamiento de la empresas	Existen trámites jurídicos demandados por la ley para su normal funcionamiento y prestación de servicios, en referente a instituciones como el SRI y los municipios de cada ciudad.	No impacta significativamente a la empresa en lo que se referirá a sus servicios, pues la misma cumple con todas sus obligaciones impositivas como en relación al municipio.	Gobierno
			Empresas

Fuentes: Investigación
Realizado por: La Autora

³⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Cuadro No. 5

Matriz de factores externos - tecnológicos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
<p>T.1. Telecomunicaciones.</p> <p>Son las compañías que prestan servicios de comunicación necesarios para el funcionamiento de una empresa</p>	<p>El comportamiento de esta variable es favorable al existir precios descendentes debido a la fuerte competencia existente en el mercado</p>	<p>Facilita la comunicación de la empresa con sus clientes y reducirá costos</p>	Proveedores
			Distribuidores
			Trabajadores
<p>T.2. Avance de la tecnología.</p> <p>Dado por el avance tecnológico a nivel mundial</p>	<p>La mayoría de las empresas siempre están apuntando a la automatización y aumento de tecnología, lo que hace que existan más proveedores de tecnología y precios más provechosos.</p>	<p>Impacta de buena manera en la empresa pues brinda posibilidades de automatización y aumento de tecnología.</p>	Proveedores de tecnología
			Competidores
<p>T.3. Acceso al</p>	<p>En los últimos años la</p>	<p>Impacta de buena</p>	<p>Competidores</p>

Internet.	<p>accesibilidad a internet se ha visto incrementada pues su costo se ha reducido considerablemente</p>	<p>manera pues a través de esto se puede realizar publicidad e inclusive procesos y de igual manera se reducirán los costos</p>	<p>Clientes</p>
------------------	---	---	-----------------

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

3.1.2.2. Matriz de prioridades

Dentro de la matriz de prioridades se analizará la probabilidad de ocurrencia del evento frente a la probabilidad de impacto en la empresa.

Cuadro No. 6
Matriz de prioridades - factores económicos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta prioridad	Alta prioridad	Media prioridad
	Media	Alta prioridad E.2. E.3.	Media prioridad E.1. E.4.	Baja prioridad E.5.
	Baja	Media prioridad	Media prioridad	Media prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Cuadro N° 2
Realizado por: La Autora

- E.1.** Recesión económica
- E.2** Inflación
- E.3.** Impuestos
- E.4.** Tasa activa referencial

E.5 Comportamiento del dólar a nivel mundial.

La recesión económica tiene un impacto medio pues esta permite realizar inversiones tranquilamente, hasta que la situación económica sea confiable y segura, en cuanto a su ocurrencia dado que su comportamiento ha sido a la baja no tiene mucha probabilidad de ocurrencia, en referente a la inflación, considerando que la misma muestra cómo pierde el poder adquisitivo dinero, repercutiendo en los precios tiene un probabilidad de impacto alta, pero ocurrencia media pues aunque se ha encontrado estable con una leve tendencia al alza, por otro lado los impuestos tienen un alto impacto en la empresa al pagar menos en lo que se refiere al impuesto a la renta y una probabilidad de ocurrencia media; en cuanto a la tasa referencial activa su probabilidad de ocurrencia es media y su impacto medio, y por último el tipo de cambio del dólar, aunque tiene probabilidad de ocurrencia media, no impacta significativamente en la empresa.

Cuadro No. 7
Matriz de prioridades - factores sociales

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta prioridad S.1.	Alta prioridad	Media prioridad
	Media	Alta prioridad S.2. S.3.	Media prioridad	Baja prioridad
	Baja	Media prioridad	Media prioridad	Media prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Cuadro N° 3
Realizado por: La Autora

S.1 Migración interna

S.2 Crecimiento poblacional

S.3 Desempleo

Dentro de los aspectos sociales se pueden observar que todos los factores considerados tienen una probabilidad de impacto alta, pero con probabilidades de ocurrencia diferentes, pues la migración interna tiene alta

probabilidad de ocurrencia y el crecimiento poblacional y desempleo probabilidad media.

Cuadro No. 8

Matriz de prioridades - factores políticos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta prioridad	Alta prioridad	Media prioridad
	Media	Alta prioridad	Media prioridad PL.1.	Baja prioridad
	Baja	Media prioridad	Media prioridad	Media prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Cuadro N° 4
Realizado por: La Autora

PL.1 Marco jurídico vigente

Dentro de lo que se refiere a factores políticos, se ha determinado que el marco jurídico vigente tiene una ocurrencia media y una probabilidad de impacto medio ya que el marco jurídico debe ser estable para que no produzca incertidumbre dentro de lo que se refiere a toma de decisiones en cuanto a aspectos técnicos y legales.

Cuadro No. 9

Matriz de prioridades factores - tecnológicos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta prioridad T.1 T.2 T.3	Alta prioridad	Media prioridad
	Media	Alta prioridad	Media prioridad	Baja prioridad
	Baja	Media prioridad	Media prioridad	Media prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Cuadro N° 5
Realizado por: La Autora

T.1. Telecomunicaciones

T.2. Avance de la tecnología

T.3. Acceso al Internet.

Los factores tecnológicos son de gran importancia para la empresa, pues le permitirán abaratar los costos de comunicación, a través de planes corporativos.

3.1.2.3. Matriz de perfiles estratégicos externos.

Cuadro No. 10

Matriz de perfiles estratégicos externos.

Factor	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran amenaza	Amenaza	N	Oportunidad	Gran oportunidad
Recesión económica.		1			
Inflación.		1			
Impuestos.					1
Tasa activa				1	
Cotización del dólar.			1		
Migración interna.				1	
Crecimiento poblacional				1	
Desempleo.		1			
Marco jurídico vigente.			1		
Telecomunicaciones					1
Avance de la tecnología.					1
Acceso a internet					1
Suma	0	3	2	3	4
PORCENTAJE	0%	25%	17%	25%	33%

Fuente: Cuadro N° 6, 7, 8, 9
Realizado por: La Autora

ANÁLISIS

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la empresa como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran amenaza	0%
Amenaza	25%
N	17%
Oportunidad	25%
Gran oportunidad	33%

Por lo tanto se puede apreciar que la situación actual en función de las variables macroeconómicas tiene muchas ventajas pues existe un gran porcentaje de oportunidades que pueden ser aprovechadas, teniendo en consideración que hay amenazas que se deben tener en cuenta.

3.1.2.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

Cuadro No. 11

Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

FACTOR	Peso del impacto		Valoración de la capacidad de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
Recesión económica	13	0,06	3	0,18
Inflación	17	0,08	3	0,24
Impuestos	20	0,10	4	0,40
Tasa activa	18	0,09	4	0,36
Cotización del dólar	14	0,07	3	0,21
Migración interna	18	0,09	3	0,27
Crecimiento poblacional	18	0,09	3	0,27
Desempleo	19	0,09	2	0,18
Marco jurídico vigente	12	0,06	4	0,24
Telecomunicaciones	20	0,10	4	0,40
Avance de la tecnología	20	0,10	4	0,40
Acceso a internet	20	0,10	4	0,40
Total	209	1,00	-	3,55

Fuente: Cuadro N° 10
Realizado por: La Autora

En lo que se refiere a la importancia ponderada se ha tomado como valor máximo de calificación 20.

La escala de la capacidad de respuesta es:

1. Pobre
2. Bajo lo normal
3. Normal
4. Sobre lo normal
5. Alto

La capacidad de respuesta a los factores externos que tendrá la empresa es normal.

3.1.2.5. Diagnóstico del Microentorno

Cuadro No. 12
Diagnóstico del Microentorno

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA
Competencia	Ascendente	Disminución de las ventas
Clientes	Ascendente	Aumento de las ventas
Proveedores	Ascendente	Incremento de alternativas para adquirir productos
Distribuidores	Estables	Bajo impacto pues son parte de los proveedores

Fuente: Investigación propia
Realizado por: La Autora

3.1.3. Análisis Interno

Permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus áreas funcionales, entre ellas:

- Infraestructura gerencial
- Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Comercialización y ventas

3.1.3.1 Infraestructura gerencial

Cuadro No. 13
Infraestructura Gerencial

INFRAESTRUCTURA GERENCIAL	Fortalezas	Debilidades
Sistema de planificación		Falta de planificación a largo plazo
Sistema de control de gestión		Carece de un sistema de control de gestión
Sistema de comunicación e información		Deficiencia en comunicación integral
Estructura organizativa	Excelente estructura organizativa	
Cultura corporativa		Falta sentido de pertenencia
Imagen corporativa	Buen posicionamiento de mercado	

Fuente: Investigación propia – Almacenes Buen Hogar
Realizado por: La Autora

3.1.3.2. Recursos humanos

Cuadro No. 14
Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	Fortalezas	Debilidades
Trabajo en equipo		Deficiente trabajo en equipo entre áreas
Sistema de recompensas		Carece de sistemas de recompensas
Sistemas de capacitación	Posee buenos programas de capacitación	
Organización de la gestión de RR.HH. e infraestructura gerencial	Buena organización de la gestión de RR.HH. e infraestructura gerencial	

Fuente: Investigación propia - Almacenes Buen Hogar
Realizado por: La Autora

3.1.3.3. Comercialización y ventas

Cuadro No. 15
Comercialización y ventas

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	Fortalezas	Debilidades
Estrategia de producto	Liderazgo en tarjetas de crédito	
Productos	Introducción de nuevos productos	
Amplitud de la línea de productos	Diversidad de portafolio de productos y servicios	
Imagen del negocio	Reconocimiento de los clientes por el servicio que presta	

Fuente: Investigación propia - Almacenes Buen Hogar
Realizado por: La Autora

3.1.3.4. Finanzas.

Dentro del análisis de las finanzas de la empresa es necesario realizar un análisis de su posición financiera para determinar los principales índices, que muestren la situación actual de la empresa.

Cuadro No. 16**Estado de resultados**

Almacenes Buen Hogar		
Estado de resultados		
2012		
VENTAS NETAS		\$ 431.109,03
Ventas Brutas	\$ 476.220,01	
(-) Descuento en Ventas	\$ 9.090,92	
(-) Devolución en Ventas	\$ 36.020,06	
COSTO DE VENTAS		\$ 183.708,74
Inventario Inicial de Mercaderías	\$ 713.500,00	
(+) COMPRAS NETAS		\$ 366.679,49
Compras Brutas	\$ 367.890,24	
(-) Descuento en Compras	\$ 1.210,75	
(=) MERCADERÍA DISPONIBLE EN VENTA		\$ 1.080.179,49
(-) Inventario Final de Mercaderías	\$ 896.470,75	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 247.400,29
(-) GASTOS DE VENTAS		\$ 172.113,12
Gasto Sueldo y Salario	\$ 90.000,00	
Gasto Arriendo	\$ 37.000,00	
Gasto Combustible	\$ 1.200,00	
Gasto Publicidad	\$ 1.200,50	
Gasto de Ventas	\$ 2.000,00	
Gasto Aporte Patronal	\$ 35.200,35	
Gasto Depreciación Vehículo	\$ 230,00	
Gasto Depreciación Equipo de Computo	\$ 130,33	
Gasto Depreciación Muebles y Enseres	\$ 20,93	
Gasto Depreciación Equipo de Oficina	\$ 10,10	

Gasto Amortización Gasto de Constitución	\$ 20,80	
Gasto Seguro	\$ 5.100,11	
(=) GANANCIA OPERACIONAL ANTES DEL FINANCIAMIENTO		\$ 75.287,17
(+) INGRESOS EXTRAORDINARIOS		\$ 2.000,00
Comisiones Ganadas	\$ 2.000,00	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 77.287,17
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 11.593,08
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		\$ 65.694,09
(-) IMPUESTO A LA RENTA		\$ 15.109,64
(=) UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		\$ 50.584,45
(-) 10% RESERVA LEGAL		\$ 5.058,45
(=) GANANCIA NETA		\$ 45.526,00

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: La Autora

Cuadro No. 17
Balance general

Almacenes Buen Hogar				
Balance General				
2012				
ACTIVO				
CORRIENTE				\$ 1.575.853,12
DISPONIBLE			\$ 630.180,61	
Caja		\$ 37.920,13		
Bancos		\$ 592.260,48		
EXIGIBLE			\$ 48.961,76	
Anticipo Impuesto a la Renta		\$ 5.610,92		
Acciones Suscritas		\$ 25.500,00		
Crédito Tributario		\$ 17.850,84		
REALIZABLE			\$ 896.710,75	
Mercadería		\$ 896.470,75		
Útiles de Oficina		\$ 240,00		
FIJO				\$ 23.248,64
DEPRECIABLE		\$ 23.248,64		
Vehículos	\$ 14.000,00			
(-) Depreciación Acumulada Vehículo	\$ 230,00			
Equipo de Computo	\$ 4.800,00			
(-) Depreciación Equipo de Computo	\$ 130,33			
Muebles y Enseres	\$ 3.520,00			
(-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	\$ 20,93			
Equipo de Oficina	\$ 1.320,00			
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	\$ 10,10			

OTROS ACTIVOS				\$ 8.020,09
A CORTO PLAZO		\$ 539,20		
Gasto Constitución	\$ 560,00			
Amortización Acumulada Gasto de Constitución	\$ 20,80			
A LARGO PLAZO		\$ 7.480,89		
Seguros Prepagados	\$ 7.480,89			
TOTAL ACTIVO				\$ 1.607.121,85
PASIVO				
A CORTO PLAZO				\$ 261.653,35
Proveedores			\$ 244.150,70	
IESS por pagar			\$ 6.230,50	
Impuesto por pagar RF			\$ 7.110,48	
Participación Trabajadores 15%			\$ 1.720,83	
Impuesto a la Renta			\$ 2.440,84	
TOTAL PASIVO				\$ 261.653,35
PATRIMONIO				\$ 1.345.468,50
CAPITAL			\$ 1.296.920,99	
Capital Social		\$ 1.271.420,99		
Capital Suscrito		\$ 25.500,00		
UTILIDADES			\$ 45.526,01	
Utilidad Neta		\$ 45.526,01		
Utilidad Acumulada			\$ 1.970,00	
RESERVAS			\$ 1.051,50	
Reserva Legal		\$ 360,73		
Reserva Estatutaria		\$ 690,77		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				\$ 1.607.121,85

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.
Realizado por: La Autora

Indicadores Financieros

Cuadro No. 18

Índice de liquidez

$$\begin{aligned} \text{Liquidez} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{Liquidez 2012} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 1.575.853,12}{\$ 257.491,68} = 6,12 \end{aligned}$$

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.
Realizado por: La Autora

Cuadro No. 19

Índice de prueba acida

$$\begin{aligned} \text{Liquidez: Prueba acida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{inventarios} - \text{gastos anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{\$ 1.575.853,12 - \$ 896.710,75 - \$ 23.461,76}{\$ 257.491,68} \\ &= \frac{\$ 655.680,61}{\$ 257.491,68} = 2,55 \end{aligned}$$

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.
Realizado por: La Autora

Cuadro No. 20

Endeudamiento Total

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{\$ 257.491,68}{\$ 1.607.121,85} = 16,02\%$$

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.
Realizado por: La Autora

Cuadro No. 21

Rentabilidad sobre ventas

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS 2012} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$\frac{\$ 45.526,00}{\$ 431.109,03} \times 100 = 10,56\%$$

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: La Autora

Cuadro No. 22

Rentabilidad sobre activos

$$\text{Rentabilidad sobre activos 2012} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\frac{\$ 45.526,00}{\$ 1.607.121,85} \times 100 = 2,83\%$$

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: La Autora

Cuadro No. 23

Rentabilidad sobre patrimonio

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio 2012} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\frac{\$ 45.526,00}{\$ 1.349.630,17} \times 100 = 3,37\%$$

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: La Autora

Cuadro No. 24

Costo Operativo

$$\begin{aligned} \text{Costo operativo} &= \frac{\text{Costo operativo promedio}}{\text{Ingresos}} \times 100 \\ &= \frac{\$ 142.375,50}{\$ 431.109,03} \times 100 = 33,03\% \end{aligned}$$

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: La Autora

3.1.4. FODA

Cuadro No. 25

FODA

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Reducción de la tasa del impuesto a la renta	A1	Recesión económica
O2	Tasas activas estables	A2	Inflación		
O3	Avance de la tecnología	A3	Desempleo		
O4	Acceso a internet	A3	Amplia competencia		
FACTORES INTERNOS		Estrategias FO		Estrategias FA	
FORTALEZAS		<ul style="list-style-type: none"> Maximizar la satisfacción del cliente Realizar alianzas institucionales 		<ul style="list-style-type: none"> Maximizar la utilidad sobre ventas Reducir los costos operativos 	
F1	Excelente estructura organizativa				
F2	Buen posicionamiento de mercado				
F3	Dispone de un buen grado de liquidez				
F4	Rentabilidad sobre las ventas estables				
DEBILIDADES		Estrategias DO		Estrategias DA	
D1	Falta de planificación a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la participación de mercado introduciendo nuevos productos Desarrollar procesos internos estructurados Mejorar el sistema de comunicación interna y externa Optimizar los recursos materiales 		<ul style="list-style-type: none"> Capacitar continuamente al personal Dar mantenimiento al recurso informático 	
D2	Carece de un sistema de control de gestión				
D3	Deficiencia en comunicación integral				
D4	Problemas con el recurso informático				

Fuente: Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: La Autora

3.2. Construcción del Balanced Scorecard

Para iniciar con la construcción del Balanced Scorecard integral se utilizará el siguiente esquema ordenado, el cual inicia por considerar la misión como punto de partida, obedeciendo a esta como objetivo de la organización, hasta la culminación con los indicadores y los resultados que deberán tener los mismos, en el periodo de 3 años, los cuales se enfocan además en el cumplimiento de la visión, es decir cómo se quiere que se perciba a la organización en el futuro a corto plazo.

Figura No. 5
Balanced Scorecard



Fuente: KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
Realizado por: La Autora

3.2.1. Misión

“La misión es el objetivo supremo de la empresa, y expresa de manera muy general lo que quiere alcanzar la organización en función de sus aspiraciones y en cuanto a su papel en la sociedad”³⁷ se procederá a evaluarla a través de los siguientes criterios:

- ¿Qué hace la organización?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con que?
- ¿Basándose en que valores?

3.2.1.1. Misión Actual de los Almacenes Buen Hogar

“Satisfacer las necesidades de los clientes promoviendo la adquisición de nuestros productos con calidad, garantía y excelencia en el servicio”

Como se puede observar no cumple con los criterios que debe tener la misión de una organización, pues es una misión muy general y poco precisa.

³⁷OSGOOD.W. Métodos de planificación de negocios. Editorial limusa. 2002

Diseño de la nueva misión

Cuadro No. 26

Diseño de la misión	
¿Qué hace la organización?	Comercializar toda clase de electrodomésticos y artículos para el hogar
¿Para qué lo hace?	Satisfacer la demanda de nuestros clientes
¿Con que?	Con productos de calidad, durabilidad y que tengan garantía
¿Basándose en que valores?	Honestidad, innovación, y responsabilidad social

Fuente: OSGOOD.W. Métodos de planificación de negocios. Editorial Limusa. 2002
Realizado por: La Autora

3.2.1.2. Misión Propuesta

Comercializar toda clase de electrodomésticos y artículos para el hogar, para satisfacer la demanda de nuestros clientes, con productos de calidad, durabilidad y que tengan garantía, basándonos en valores de honestidad, innovación y responsabilidad social

3.2.2. Visión

Es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser a futuro, ésta debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala el rumbo, y la dirección, es la cadena o lazo que une en las empresas

el presente con el futuro, ésta permite la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. La visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, donde sus resultados deben ser medibles en el mediano y largo plazo. A continuación se establece los parámetros para definir la visión para la empresa:

- Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito del mercado
- Productos o servicios
- Valores
- Principio organizacional

3.2.2.1. Visión Actual de los Almacenes Buen Hogar

Seguir creciendo juntos, consolidándonos día a día como una empresa líder en el mercado lo que permita lograr el óptimo nivel de satisfacción de nuestros clientes y una imagen corporativa sólida.

Diseño de la nueva visión

Cuadro No. 27

PARÁMETROS PARA DEFINIR LA VISIÓN	
POSICIÓN EN EL MERCADO	Ser una empresa líder en la comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar
TIEMPO	3 años
ÁMBITO DEL MERCADO	Nacional
PRODUCTOS O SERVICIOS	Línea blanca y café
VALORES	Honestidad, responsabilidad, innovación, y responsabilidad social
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL	Respeto por las personas, productividad, calidad, compromiso con el cliente y responsabilidad social.

Fuente: OSGOOD.W. Métodos de planificación de negocios. Editorial Limusa. 2002

Realizado por: La Autora

3.2.1.2. Visión propuesta

Dentro de los siguientes 3 años seremos una empresa líder en la comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar manteniendo la calidad, mediante el trabajo en equipo, responsabilidad social y compromiso hacia el cliente, satisfaciendo las necesidades de los mismos y mejorando constantemente nuestros procesos y productos a través de la innovación.

3.2.3. Definición de perspectivas y temas estratégicos

Figura No. 6

Definición de perspectivas y temas estratégicos

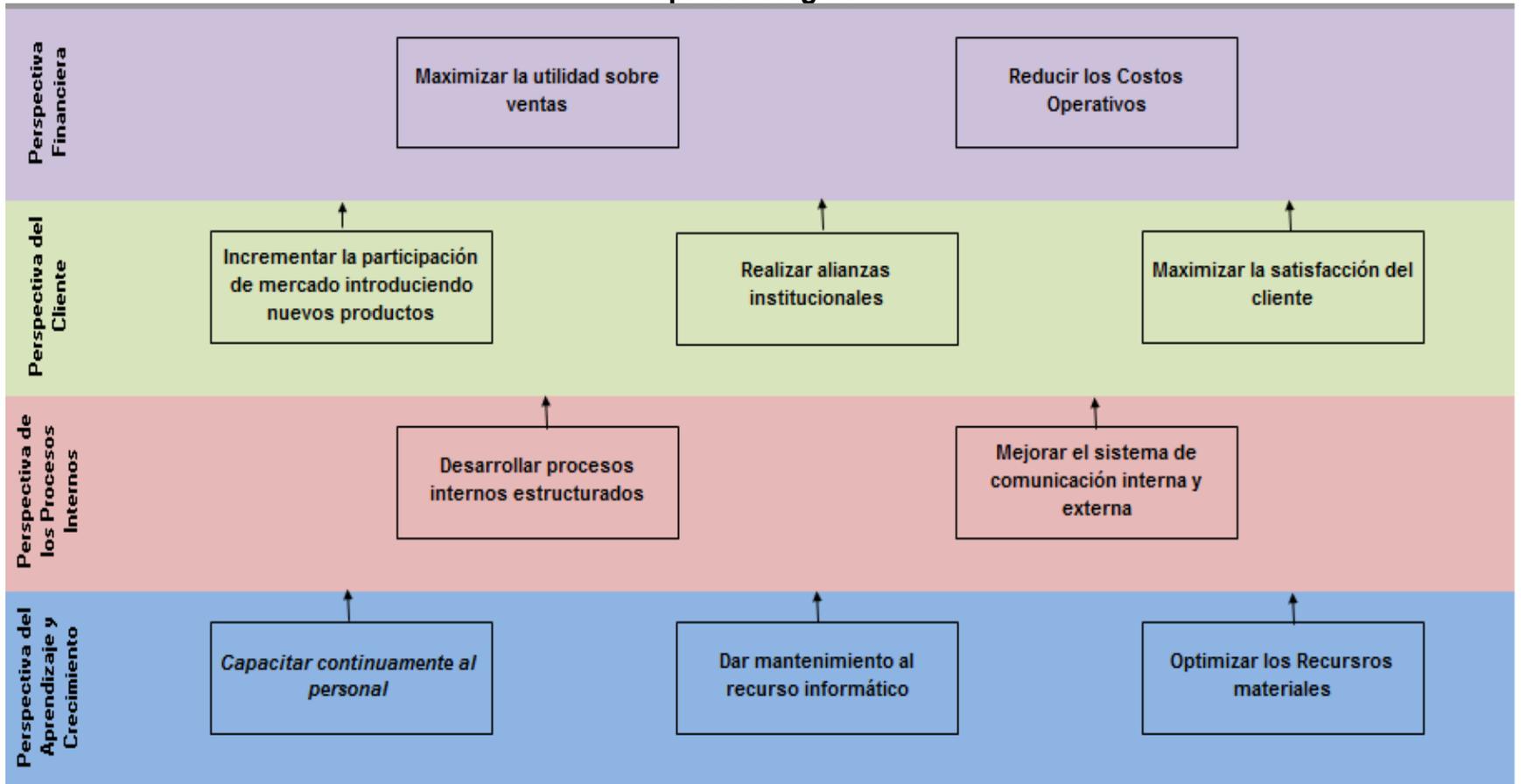


Fuente: OSGOOD.W. Métodos de planificación de negocios. Editorial Limusa. 2002

Realizado por: La Autora

3.2.4. Mapa Estratégico

Cuadro No. 28
Mapa estratégico



Fuente: OSGOOD.W. Métodos de planificación de negocios. Editorial Limusa. 2002

Realizado por: La Autora

3.2.5. Diseño de Indicadores

A continuación se muestra la ficha de indicador tipo que se utilizará para los indicadores del balanced scorecard y su detalle.

Figura No. 7
Ficha de indicador tipo

Nro. y Nombre del Indicador:		Responsable de ejecución	
Perspectiva		Responsable de seguimiento	
Objetivo			
Descripción			
Frecuencia		Tipo de Unidad	
Fórmula			
Fuente de datos			
Valor inicial	Semáforo	Rojo criterio	Amarillo criterio
			Verde criterio
Programas relacionados:			

Fuente: Investigación Propia
Realizado por: La Autora

Detalle:

Nro. y Nombre del Indicador:

Se escribe el número que corresponde al indicador según su perspectiva y el nombre del indicador

Responsable de la ejecución:

Indica la persona que estará a cargo de la realización del indicador

Perspectiva:

Indica una de las cuatro perspectivas a la cual hace referencia el indicador.

Responsable de seguimiento:

Indica la persona que estará a cargo del seguimiento del indicador

Objetivo:

Indica el objetivo estratégico a cumplir.

Descripción:

Muestra una reseña y describe lo que se quiere revelar con el indicador

Frecuencia:

Indica la frecuencia con la que se debe aplicar el índice.

Unidad:

Indica la unidad en la que se mide el índice, sea en unidades físicas, monetarias, porcentajes, etc.

Fórmula:

Describe la fórmula de cálculo del índice y como aplicarlo

Fuente de datos:

Indica de donde se tomarán los datos para el cálculo del indicador, puede ser de balances, comprobantes, anforas de sugerencias, etc.

Valor Inicial:

De existir un valor inicial se lo indicará en este casillero.

Semaforo:

Indicarán los criterios que determinarán el grado de cumplimiento del objetivo.

Programas relacionados

Indican la existencia de un programa, el cual tiene una ingerencia en el objetivo y por lo tanto en el indicador.

Indicadores

Cuadro No. 29

Indicador - Utilidad sobre ventas

Nro. y Nombre del Indicador:	01 Utilidad sobre ventas		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Financiera		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Maximizar la utilidad sobre ventas			
Descripción	Mostrará la rentabilidad que la empresa tiene sobre las ventas producidas en el año			
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	(Utilidad neta / Ventas Netas) x 100			
Fuente de datos	Estado de Resultados			
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado	Meta
10,56%		< 10,56%	10,56% - 10,76%	> 10,76%
Programas relacionados:				

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

El indicador mostrará la rentabilidad que la empresa tiene sobre las ventas producidas en el año, se calcula en base a la utilidad neta, y se la divide por las ventas netas, ambos datos tomados del estado de resultados.

Cuadro No. 30
Indicador - Reducción de costos

Nro. y Nombre del Indicador:	02 Reducción de costos		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Financiera		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Reducir los Costos Operativos			
Descripción	Indicará si se han reducido los costos operativos, aumentado la eficiencia y reflejándose en una mayor utilidad			
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	$(\text{Costo operativo} / \text{ingresos}) \times 100$			
Fuente de datos	Estado de Resultados			
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado	Meta
33,03%		> 33,03%	33,03% - 32,82%	< 32,82%
Programas relacionados:				

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador mostrará si se han reducido los costos operativos, aumentado la eficiencia y reflejándose en una mayor utilidad, se lo obtiene dividiendo el costo operativo para los ingresos y multiplicándolo por 100, ambos datos se toman de estado de resultados.

Cuadro No. 31
Indicador - Participación de Mercado

Nro. y Nombre del Indicador:	03 Participación de Mercado		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Cliente		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Incrementar la participación de mercado introduciendo nuevos productos			
Descripción				
Mostrará como a través de la introducción de nuevos productos se podrá abarca un mercado más amplio, incrementado así la participación de mercado				
Frecuencia	Semestral	Tipo de Unidad	unidad	
Fórmula	Cantidad de Nuevos Productos			
Fuente de datos	Inventario			
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado	Meta
2		< 2	2 – 3	> 3
Programas relacionados:				

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador mostrará como a través de la introducción de nuevos productos se podrá abarcar un mercado más amplio, incrementado así la participación de mercado, los datos lo tendrá la administración encargada de la gerencia de la empresa.

Cuadro No. 32
Indicador - Satisfacción del cliente

Nro. y Nombre del Indicador:	04 Satisfacción del cliente	Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Cliente	Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Maximizar la satisfacción del cliente		
Descripción	A través de la determinación de cuantos clientes se han quejado, frente a los clientes atendidos en un periodo de tiempo se podrá medir el grado de satisfacción de cliente.		
Frecuencia	Trimestral	Tipo de Unidad	%
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ Quejas} / N^{\circ} \text{ Clientes atendidos}) * 100$		
Fuente de datos	Facturas - ánfora de quejas		
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado
1,00%		> 1%	1% - 0,50%
Programas relacionados:		Meta	< 0,50%

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador mostrará la satisfacción de cliente a través de la determinación de cuantos clientes se han quejado, frente a los clientes atendidos en un periodo trimestral, los datos se los tomaran del número de facturas y de las ánforas de quejas implementadas.

Cuadro No. 33
Indicador - Satisfacción del cliente

Nro. y Nombre del Indicador:	05 Satisfacción del cliente	Responsable de ejecución	Administradora	
Perspectiva	Perspectiva del Cliente	Responsable de seguimiento	Gerente	
Objetivo	Maximizar la satisfacción del cliente			
Descripción				
A través de pedir al cliente que califique su grado de satisfacción, se medirá y por lo tanto se podrá gestionar su nivel de satisfacción				
Frecuencia	Semestral	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Grado de satisfacción del cliente			
Fuente de datos	Encuestas de satisfacción			
Valor inicial	Semáforo	Peligro < 84%	Moderado 84% - 95%	Meta > 95,00%
Programas relacionados:	Conjuntamente con la factura se pedirá al cliente que llene un formato en el cual se mida el grado de satisfacción al ser atendido			

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador determinará el nivel de satisfacción del cliente a través de pedir al mismo que califique su grado de satisfacción, pues mediante la medición se podrá gestionar su satisfacción.

Cuadro No. 34
Indicador - Alianzas institucionales

Nro. y Nombre del Indicador:	06 Alianzas institucionales		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva de los Procesos Internos		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Realizar alianzas institucionales			
Descripción	Mediante la aplicación de este índice se medirá la gestión de la empresa en cuanto a la realización de alianzas con instituciones			
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Alianzas ejecutadas / Alianzas planificadas			
Fuente de datos	Informe de alianzas planificadas			
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado	Meta
--		< 50%	50% - 90%	> 90,00%
Programas relacionados:				

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador medirá la gestión de la empresa en cuanto a la realización de alianzas con instituciones, se lo obtendrá de dividir las alianzas ejecutadas sobre las alianzas planificadas, datos que se obtendrán del informe de alianzas planificadas por la administración.

Cuadro No. 35
Indicador - Procesos internos estructurados

Nro. y Nombre del Indicador:	07 Procesos internos estructurados		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva de los Procesos Internos		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo Descripción	Desarrollar procesos internos estructurados			
A través de este objetivo se medirá la cantidad de procedimientos existentes en la empresa que son actualizados a través de una estructura general				
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	unidad	
Fórmula	Cantidad de procedimientos actualizados			
Fuente de datos	Control Interno			
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado	Meta
2		< 2	2 -- 3	> 3
Programas relacionados:				

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador medirá la cantidad de procedimientos existentes en la empresa que son actualizados a través de una estructura general, se lo medirá en términos absolutos a través de determinar cuántos procedimientos se han actualizado.

Cuadro No. 36
Indicador - Procesos internos estructurados

Nro. y Nombre del Indicador:	08 Procesos internos estructurados		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva de los Procesos Internos		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Desarrollar procesos internos estructurados			
Descripción				
A través de este índice se indicará si se están cumpliendo con los controles planificados				
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Cantidad de auditorías internas ejecutadas / planificadas			
Fuente de datos	Estados Financieros - Plan operativo anual			
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado	Meta
--		< 50%	50% - 90%	> 90,00%
Programas relacionados:				

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este índice mostrará si se están cumpliendo con los controles planificados, es decir con las auditorías internas, y se lo determinará dividiendo la cantidad de auditorías internas ejecutadas sobre la cantidad de auditorías internas planificadas, datos que se obtendrán del plan operativo anual.

Cuadro No. 37

Indicador - Mejoramiento del sistema de comunicación

Nro. y Nombre del Indicador:	09 Mejoramiento del sistema de comunicación		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva de los Procesos Internos		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Mejorar el sistema de comunicación interna y externa			
Descripción				
Mediante la aplicación de este indicador se podrá mostrar la eficiencia de la calidad en cuanto a la comunicación interna y externa				
Frecuencia	Semestral	Tipo de Unidad	unidad	
Fórmula	Cantidad de quejas por problemas de comunicación			
Fuente de datos	Informes			
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado	Meta
2		> 5	3 – 4	< 2
Programas relacionados:				

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Mediante la aplicación de este indicador se mostrará la eficiencia de la calidad en cuanto a la comunicación interna y externa, se lo determinará en términos absolutos, es decir el número de quejas por problemas de comunicación, los datos se obtendrá de informes.

Cuadro No. 38
Indicador - Capacitación del personal

Nro. y Nombre del Indicador:	10 Capacitación del personal	Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Capacitar continuamente al personal		
Descripción	A través del presente indicador se indicará sobre el cumplimiento del plan de capacitación al personal		
Frecuencia	Semestral	Tipo de Unidad	%
Fórmula	Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas		
Fuente de datos	Informe plan de capacitación		
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado
--		< 50%	50% - 75%
Programas relacionados:	Plan de capacitaciones		

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

A través del presente indicador se determinará el cumplimiento del plan de capacitación al personal, los datos provendrán de los informes de los planes de capacitaciones y la formula resulta de dividir las Capacitaciones ejecutadas para las Capacitaciones planificadas.

Cuadro No. 39

Indicador - Capacitación continua del personal

Nro. y Nombre del Indicador:	11 Capacitación continua del personal	Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Capacitar continuamente al personal		
Descripción	A través de este indicador se identificará si se aplican o no los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.		
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%
Fórmula	colaboradores que aplicaron conocimientos / colaboradores capacitados		
Fuente de datos	Entrevistas		
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado
--		< 50%	50% - 75%
Programas relacionados:		Meta	> 75%

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

A través de este indicador se identificará si se aplican o no los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, para esto se dividirán los colaboradores que aplicaron conocimientos para los colaboradores capacitados.

Cuadro No. 40

Indicador - Mantenimiento del recurso informático

Nro. y Nombre del Indicador:	12 Mantenimiento del recurso informático	Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Dar mantenimiento al recurso informático		
Descripción			
Este indicador mostrará si se aplican o no las mejoras planificadas, en cuanto al recurso informático, considerando su importancia al tener los datos de la empresa tanto contables como tributarios.			
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%
Fórmula	N° de mejoras ejecutadas / mejoras planificadas		
Fuente de datos	Informes		
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado
--		< 25%	25% - 75%
Programas relacionados:		Meta	> 75%

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador mostrará si se aplican o no las mejoras planificadas, en cuanto al recurso informático, considerando su importancia al mantener los datos de la empresa tanto contables como tributarios dentro de los sistemas, para esto se dividirán el número de mejoras ejecutadas para las mejoras planificadas.

Cuadro No. 41
Indicador - Optimización de recursos

Nro. y Nombre del Indicador:	13 Optimización de recursos	Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Optimizar los Recursos materiales		
Descripción	Este indicador permitirá saber con qué grado de eficiencia se utilizan los recursos de la empresa		
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	%
Fórmula	N° recursos utilizados / N° recursos presupuestados		
Fuente de datos	Informes		
Valor inicial	Semáforo	Peligro	Moderado
--		< 80	80% - 90%
Programas relacionados:		Meta	> 90%

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Este indicador permitirá saber con qué grado de eficiencia se utilizan los recursos de la empresa, para determinar el resultado se dividirán los recursos utilizados para los recursos presupuestados, los datos se tomaran de informes y planificaciones.

3.2.6. Diseño de plantilla electrónica BSC

Para un soporte eficaz de la aplicación del Balance ScoreCard, es necesario contar con el apoyo de las Tecnologías de Información (TI) adecuadas, no es necesario la utilización de software específicos, en general solo se requiere un programa o plantilla electrónica que facilite el procesamiento de datos y el pronto resultado de los mismos.

Con esta consideración se ha realizado una plantilla en una hoja de cálculo de Excel, la cual muestra los siguientes detalles:

Detalle:

Nro. y Nombre del Indicador:

Se escribe el número que corresponde al indicador según su perspectiva y el nombre del indicador

Responsables

Indica la persona que estará a cargo de la realización de indicador y seguimiento

Perspectiva:

Indica una de las cuatro perspectivas a la cual hace referencia el indicador.

Objetivo:

Indica el objetivo estratégico a cumplir.

Frecuencia:

Indica la frecuencia con la que se debe aplicar el índice.

Unidad:

Indica la unidad en la que se mide el índice, sea en unidades físicas, monetarias, porcentajes, etc.

Fórmula:

Describe la fórmula de cálculo del índice y como aplicarlo

Ingreso de datos:

Indica el campo o campos donde se ingresarn los datos

Valor Inicial:

De existir un valor inicial se lo indicará en este casillero.

Semaforo:

Indicarán los criterios que determinaran el grado de cumplimiento del objetivo.

El semaforo puede tomar 3 colores

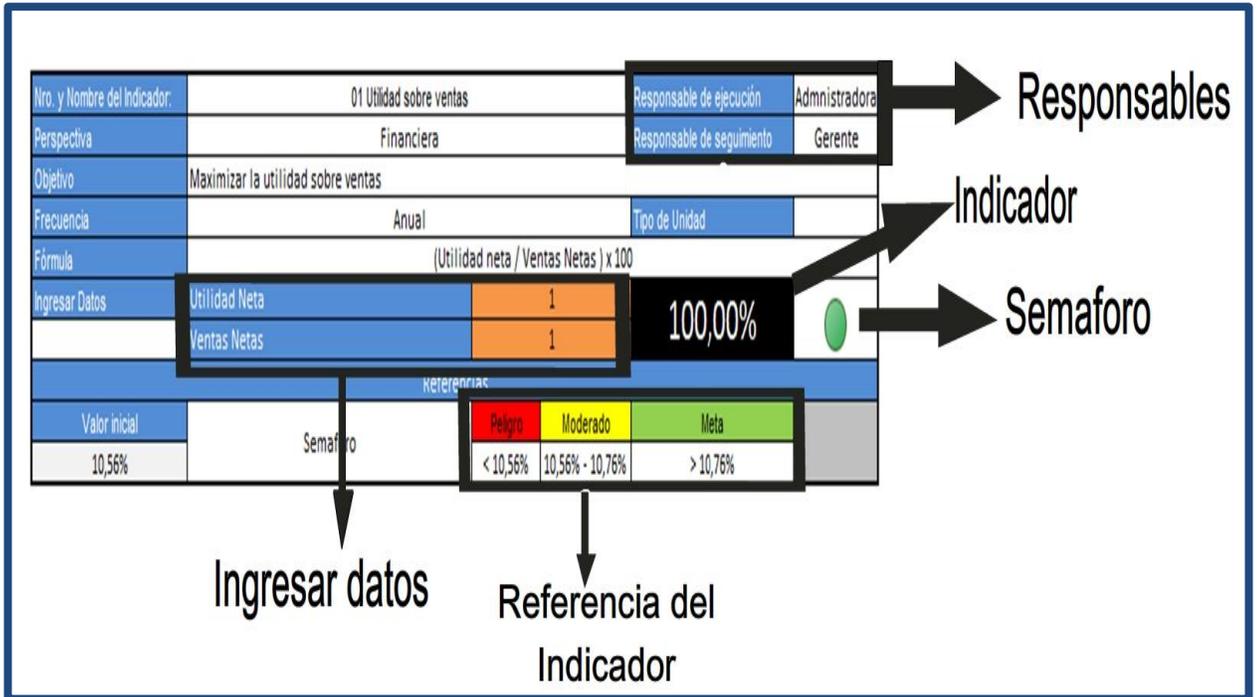
Cuadro No. 42

Indicador - Optimización de recursos

	Verde	Indica que se ha cumplido la meta
	Amarillo	Se lo puede considerar como satisfactorio o como sistema de alarma
	Rojo	Indica que no se ha cumplido la meta

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

Figura No. 8
Plantilla electrónica: Indicador



Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

3.2.7. Objetivos y metas

Cuadro No. 43
Objetivos y metas

Objetivos	Formulas – Indicadores	Metas			Programas de Acción
		Año 1	Año 2	Año 3	

Perspectiva Financiera

F1	Maximizar la utilidad sobre ventas	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$	10,76%	11,76%	12,76%	Planeación estratégica de costos
F2	Reducir los Costos Operativos	$(\text{Costo operativo} / \text{ingresos}) \times 100$	32,82%	31,82%	30,82%	

Perspectiva del Cliente

C1	Incrementar la participación de mercado introduciendo nuevos productos	Cantidad de Nuevos Productos	4	4	4	Análisis de las tendencias del mercado
C2	Maximizar la satisfacción del cliente	N° Quejas / N° Clientes atendidos	0,49%	0,39%	0,29%	Mejora del proceso de Servicio al Cliente
		Grado de satisfacción del cliente	96,00%	97,00%	98,00%	
C3	Realizar alianzas institucionales	Alianzas ejecutadas / Alianzas planificadas	91,00%	92,00%	93,00%	

Perspectiva de los Procesos Internos

PI1	Desarrollar procesos internos estructurados	Cantidad de procedimientos actualizados	4	4	4	Plan de actualización de procesos
		Cantidad de auditorías internas ejecutadas / planificadas	91,00%	92,00%	93,00%	
PI2	Mejorar el sistema de comunicación interna y externa	Cantidad de quejas por problemas de comunicación	4	3	2	

Perspectiva del Aprendizaje e Innovación

A1	Capacitar continuamente al personal	Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas	76,00%	80,00%	84,00%	Plan de capacitación Plan de mantenimiento
		colaboradores que aplicaron conocimientos / colaboradores capacitados	76,00%	80,00%	84,00%	
A2	Dar mantenimiento al recurso informático	N° de mejoras ejecutadas / mejoras planificadas	76,00%	80,00%	84,00%	
A3	Optimizar los Recursos materiales	N° recursos utilizados / N° recursos presupuestados	91,00%	93,00%	95,00%	

Fuente: Investigación
Realizado por: La Autora

3.2.8. Definición de los programas de acción

En relación a los programas de acción se priorizaran las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos y metas estratégicas. De esta manera, los programas de acción se constituyen como una guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo la planificación.

- Planeación estratégica de costos
- Análisis de las tendencias del mercado
- Mejora del proceso de Servicio al Cliente
- Plan de actualización de procesos
- Plan de capacitación
- Plan de mantenimiento del recurso informático

Planeación estratégica de costos:

La planeación estratégica de costos se refiere al análisis de costos pero dentro de un contexto más amplio, en el que los elementos estratégicos aparecen en forma más explícita, formal y consciente y sirve como el proceso para estimar el impacto financiero que pueden ejercer decisiones alternativas gerenciales.

En este caso, los datos de costos se utilizaran para desarrollar estrategias superiores, con objeto de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener y para esto se seguirá la siguiente estructura:

1. Formulación de estrategias;
2. Comunicación de estas estrategias a toda la organización;
3. Desarrollo y utilización de tácticas para implementar las estrategias;

4. Desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito en las etapas de la implementación y, en consecuencia, medición del grado de éxito en alcanzar los objetivos estratégicos.

La planeación estrategia de costos beneficiará a la empresa al permitir reducir y optimizar los mismos.

Análisis de las tendencias del mercado:

Se denomina tendencia de mercado a aquella tendencia en la cual un mercado se mueve en una dirección particular en un intervalo de tiempo, las cuales se clasifican en principales en el largo plazo, intermedia para los plazos medianos, inmediata para las de corta duración. Para identificar las tendencias del mercado se utiliza el Análisis Técnico un estudio que caracteriza a las tendencias de mercado como una respuesta previsible de los precios del mercado en los niveles de apoyo a los precios y la resistencia de precios que varía con el tiempo.

Un análisis de tendencia de mercado beneficiará a la empresa, en cuanto podrá contar con productos de alta rotación, los cuales los fijará el mercado.

Mejora del proceso de Servicio al Cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento, lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La mejora del servicio al cliente en la empresa se realizará a través de capacitaciones periódicas enfocadas al desarrollo de habilidades y técnicas de servicio al cliente y beneficiará a la empresa al enfocarse en la satisfacción del cliente, lo cual creará una buena imagen y fidelizará al cliente.

Plan de actualización de procesos

Un plan de actualización de procesos es un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a mejorar los procesos que se realizan en la empresa.

Un plan de actualización de procesos beneficiará a la empresa, pues a través de este instrumento, todo el personal de la empresa tendrá un documento en el cual basar sus acciones en las diferentes áreas de la empresa, además que mediante este se pueden mejorar los procedimientos, a través de su análisis o revisión.

Plan de capacitación

Un plan de capacitación dirigido a los empleados y trabajadores, es un recurso valioso pues al invertir en tales planes y al proporcionarlos de manera continua y sistemática, se mejorará el conocimiento y habilidades del personal que labora en la empresa.

El plan de capacitación beneficiará a la empresa desde la perspectiva del aprendizaje e innovación, pues se tendrá un personal competente, que maneje las diferentes actividades de la empresa con eficacia y responsabilidad.

Plan de mantenimiento del recurso informático

Un plan de mantenimiento del recurso informático, es de suma importancia para evitar problemas costosos, pues considerando que la empresa mantiene la información financiera, los inventarios, el personal, entre otros registros mediante el sistema informático, el mismo cobra una gran importancia pues al manejarse a través de una red está constantemente amenazado de virus, spyware, e inclusive de mal manejo.

Un plan de mantenimiento del recurso informático beneficiara a la empresa, evitando problemas mayores y manteniendo un rendimiento óptimo.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

En el macroentorno de la empresa se puede observar que existen factores como la recesión económica, inflación y desempleo que son amenazas que pueden llegar a afectar a la empresa, así también existen grandes oportunidades, las cuales deberán ser aprovechadas como la tasa activa estable, la baja en un punto porcentual en el impuesto a la renta, las telecomunicaciones, avance de la tecnología y acceso a internet que reducen los costos de comunicación y marketing.

El microentorno de la empresa está compuesto por la competencia este tiene un comportamiento ascendente, lo que puede repercutir en una disminución de las ventas, en cuanto a los clientes su comportamiento elevado y con las estrategias adecuadas puede incrementar las ventas, los proveedores también tienen una tendencia alta al existir más y mayor competencia, lo que beneficia al incrementar las alternativas para adquirir productos, tanto nuevos como existentes.

Dentro del análisis interno se estudió la Infraestructura gerencial, finanzas, recursos humanos, comercialización y ventas derivando en fortalezas, como una buena estructura organizativa, buen posicionamiento en el mercado, alta liquidez y un margen adecuado de rentabilidad sobre las ventas y en debilidades como falta de planificación a largo plazo, deficiencia en comunicación, dificultades con el recurso informático.

A través del análisis situacional se concluyó que es necesario la aplicación de un Balanced Scorecard como modelo integral de planificación y gestión de la empresa.

4.2. Recomendaciones

Considerando los factores del macroentorno, se recomienda a la empresa el análisis de la presente propuesta y la puesta en marcha de las estrategias diseñadas, las cuales están enfocadas al aprovechamiento de las oportunidades y mitigación de las amenazas.

Se recomienda a la empresa tener presente a los factores del microentorno para el diseño de estrategias a corto y mediano plazo, pues a través de la gestión de la empresa se puede aprovechar oportunidades como el crecimiento poblacional y ganar espacio a la competencia aunque tiene un comportamiento ascendente, con las estrategias adecuadas puede mitigarse dicha amenaza.

Se recomienda a la empresa la aplicación de las estrategias formuladas dentro del Balanced Scorecard, las cuales están dirigidas a maximizar su infraestructura gerencial, finanzas, recursos humanos, comercialización y ventas, pues las estrategias se han diseñado con el fin de aprovechar fortalezas de la empresa como su estructura organizativa, posicionamiento en el mercado, mantener su liquidez y aumentar cada año el margen de rentabilidad sobre las ventas y reducir debilidades como falta de planificación a largo plazo, problemas de comunicación y problemas con el recurso informático, a través de estrategias capacitaciones y mantenimiento respectivamente.

Se recomienda aplicar el Balanced Scorecard, pues a través de esta herramienta se ha planificado mejorar las cuatro perspectivas internas de la empresa, que en general abarcan a toda la empresa, como son las de aprendizaje y crecimiento a través del desarrollo de las competencias y habilidades del personal, la perspectiva de procesos internos, al optimizar y estructurar los procesos internos, la perspectiva del cliente a través de incrementar la satisfacción de los clientes y la perspectiva financiera al realizar estrategias y planes que maximicen las utilidades a través de la reducción de costos operativos y una mejor planificación.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis trata sobre la Aplicación del Balanced Scorecard con fines de mejoramiento de la gestión administrativa para almacenes Buen Hogar de la ciudad de Riobamba en el periodo 2012 – 2013.

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo diseñado para implementar las estrategias de una empresa desarrollado por los doctores Robert Kaplan y David Norton. Desde su aparición se ha convertido en una herramienta que comunica las estrategias a todas las áreas de la organización vinculando los objetivos de corto plazo con los de largo plazo y los presupuestos anuales. De esta manera el beneficio de este modelo es controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los gerentes y directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

Dentro de la construcción del Balanced Scorecard se inició con el diseño de una nueva misión y visión para la organización, siendo las perspectivas los elementos prescindibles para el diseño de este modelo lo cual permite construir el mapa estratégico las cuales son: perspectiva de aprendizaje e innovación, procesos internos, cliente y financiera, ya trazados los objetivos estratégicos se diseñaron indicadores para cada una de ellas, los cuales detallan el nombre del indicador, responsable de aplicación y seguimiento, fórmula e interpretación teniendo esta base se diseñó una plantilla electrónica que automatice su cálculo. Por último se definieron las metas y programas de acción de cada estrategia.

Se recomienda aplicar el Balanced Scorecard porque es una nueva guía de gestión con visión a largo plazo ya que permitirá a la empresa mejorar su productividad, eficiencia, incrementar sus ventas, y la base fundamental es satisfacer a sus clientes.

ABSTRACT

The topic of this research is “The Application of the Balanced Scorecard Application for the purposes of improving the administrative management for the Buen Hogar stores, in Riobamba city, in the period 2012 – 2013.”

The Balanced Scorecard (BSC) is a model designed to implement the enterprise strategies developed by Dr. Robert Kaplan and David Norton. From its appearance, it has become a tool to communicate strategies to all areas of the organization by linking the short-term objectives with long-term and annual budgets. This way the benefit of this model is to control the level of fulfillment of the objectives of sales, expenses, costs, productivity, customer satisfaction, processes, staff motivation, training to prevent managers and executives divert their efforts on activities which are outside of the business strategy.

Within the building the Balanced Scorecard began with the design of a new mission and vision for the organization, perspectives being dispensable elements for the design of this model which allows building the strategic map which are: perspective of learning and innovation, internal processes, customer and financial, outlined the strategic objectives indicators were designed for each of them, which detail the indicator name, responsible for monitoring implementation, formula and interpretation taking this basis we designed an electronic pattern which automates the calculation. Finally we defined the goals and action programs for each strategy.

It is recommended to apply the Balanced Scorecard because it is new guide of management with long-term vision and it will allow the company to improve its productivity, efficiency, increase sales, and the fundamental basis is to satisfy its customers.

Bibliografía

- DESS, G. Gregory / Lumpkin G., (2000). Dirección Estratégica, Madrid: McGraw-Hill.
- FRED R., David, (2003). Administración Estratégica, 9ª ed. México: Prentice Hall.
- GARRIDO, Santiago, (2003). Dirección Estratégica, Madrid: McGraw-Hill.
- HITT A., Michael / DUANE, Ireland R. / HOSKISSON, E. Robert; (2004). Administración Estratégica, México Thomson.
- KAPLAN Robert S. Y NORTON David P. (1997). "Cuadro de Mando Integral". Barcelona: Edición Gestión 2000.
- KAPLAN Robert / NORTON David, (2004). Mapa Estratégicos, Barcelona: Gestión 2000.
- NILS, Goran O. / ROY, J. Wetter M. (2002). Performance Drivers. Barcelona: Gestión 2000.
- THOMPSON, Jr. Arthur / Strickland (2004). Administración Estratégica, 13ª ed. México: McGraw- Hill.

INTERNET

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2012), Inflación, Tasa de Interés Activa referencial, Producto Interno Bruto, Índice de Pobreza, Exportaciones de Ecuador, (www.bce.fin.ec) (en línea)

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN (2012) Índices, Tasas, Estadísticas, (<http://www.inen.gov.ec>) (en línea).

A N E X O S

Anexo 1

Indicadores

Nro. y Nombre del Indicador:	01 Utilidad sobre ventas			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Financiera			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Maximizar la utilidad sobre ventas				
Frecuencia	Anual			Tipo de Unidad	
Fórmula	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$				
Ingresar Datos	Utilidad Neta	45526	10,56%		
	Ventas Netas	431109,03			
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
10,56%		< 10,56%	10,56% - 10,76%	> 10,76%	

Nro. y Nombre del Indicador:	02 Reduccion de costos			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Financiera			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Reducir los Costos Operativos				
Frecuencia	Anual			Tipo de Unidad	
Fórmula	$(\text{Costo operativo} / \text{ingresos}) \times 100$				
Ingresar Datos	Costo Operativo	142375,5	33,03%		
	Ventas Netas	431109,03			
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
33,03%		> 33,03%	33,03% - 32,82%	< 32,82%	

Nro. y Nombre del Indicador:	03 Participación de Mercado			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Cliente			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Incrementar la participación de mercado introduciendo nuevos productos				
Frecuencia	Semestral			Tipo de Unidad	
Fórmula	Cantidad de Nuevos Productos				
Ingresar Datos	nuevos productos	2	2		
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
2		< 2	2 -- 3	> 3	

Nro. y Nombre del Indicador:	04 Satisfacción del cliente			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Cliente			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Maximizar la satisfacción del cliente				
Frecuencia	Trimestral			Tipo de Unidad	
Fórmula	N° Quejas / N° Clientes atendidos				
Ingresar Datos	N° de quejas	1	100,00%		
	N° de clientes atendidos	1			
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
1,00%		> 1%	1% - 0,50%	< 0,50%	

Nro. y Nombre del Indicador:	05 Satisfacción del cliente			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Cliente			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Maximizar la satisfacción del cliente				
Frecuencia	Semestral			Tipo de Unidad	
Fórmula	Grado de satisfacción del cliente				
Ingresar Datos	Grado de satisfacción del cliente	1%	1,00%		
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
--		< 84%	84% - 95%	> 95,00%	

Nro. y Nombre del Indicador:	06 Alianzas institucionales			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Cliente			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Realizar alianzas institucionales				
Frecuencia	Anual			Tipo de Unidad	
Fórmula	Alianzas ejecutadas / Alianzas planificadas				
Ingresar Datos	Alianzas ejecutadas	1	100,00%		
	Alianzas planificadas	1			
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
--		< 50%	50% - 90%	> 90,00%	

Nro. y Nombre del Indicador:	07 Procesos internos estructurados			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva de los Procesos Internos			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Desarrollar procesos internos estructurados				
Frecuencia	Anual			Tipo de Unidad	
Fórmula	Cantidad de procedimientos actualizados				
Ingresar Datos	Cantidad de procedimientos actualizados	1	1		
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
2		< 2	2 -- 3	> 3	

Nro. y Nombre del Indicador:	08 Procesos internos estructurados			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva de los Procesos Internos			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Desarrollar procesos internos estructurados				
Frecuencia	Anual			Tipo de Unidad	
Fórmula	Cantidad de auditorias internas ejecutadas / planificadas				
Ingresar Datos	Auditorias internas ejecutadas	1	100%		
	Auditorias internas planificadas	1			
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
--		< 50%	50% - 90%	> 90,00%	

Nro. y Nombre del Indicador:	09 Mejoramiento del sistema de comunicación			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva de los Procesos Internos			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Mejorar el sistema de comunicación interna y externa				
Frecuencia	Semestral			Tipo de Unidad	
Fórmula	Cantidad de quejas por problemas de comunicación				
Ingresar Datos	Cantidad de quejas por problemas de comunicación	1	1		
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
2		> 5	3 -- 4	< 2	

Nro. y Nombre del Indicador:	10 Capacitación del personal			Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento			Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Capacitar continuamente al personal				
Frecuencia	Semestral			Tipo de Unidad	
Fórmula	Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas				
Ingresar Datos	Capacitaciones Ejecutadas	1	100,00%		
	Capacitaciones planificadas	1			
Referencias					
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta	
--		< 50%	50% - 75%	> 75%	

Nro. y Nombre del Indicador:	11 Capacitación continua del personal		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Capacitar continuamente al personal			
Frecuencia	Anual		Tipo de Unidad	
Fórmula	colaboradores que aplicaron conocimientos / colaboradores capacitados			
Ingresar Datos	Capacitaciones Ejecutadas	1	100,00%	
	Capacitaciones planificadas	1		
Referencias				
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta
--		< 50%	50% - 75%	> 75%

Nro. y Nombre del Indicador:	12 Mantenimiento del recurso informático		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Dar mantenimiento al recurso informático			
Frecuencia	Anual		Tipo de Unidad	
Fórmula	Nº de mejoras ejecutadas / mejoras planificadas			
Ingresar Datos	Nº de mejoras ejecutadas	1	100,00%	
	Mejoras planificadas	1		
Referencias				
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta
--		< 25%	25% - 75%	> 75%

Nro. y Nombre del Indicador:	13 Optimización de recursos		Responsable de ejecución	Administradora
Perspectiva	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento		Responsable de seguimiento	Gerente
Objetivo	Optimizar los Recursos materiales			
Frecuencia	Anual		Tipo de Unidad	
Fórmula	Nº recursos utilizados / Nº recursos presupuestados			
Ingresar Datos	Nº de mejoras ejecutadas	1	100,00%	
	Mejoras planificadas	1		
Referencias				
Valor inicial	Semaforo	Peligro	Moderado	Meta
--		< 80	80% - 90%	> 90%