



INDICE

Resumen

Abstract

Introducción.....2

CAPÍTULO UNO: CONCEPTOS BÁSICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral.....5

1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....6

1.2.1 Perspectiva Financiera.....7

1.2.2 Perspectiva del Cliente.....10

1.2.3 Perspectiva del Proceso Interno.....14

1.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....15

1.3 Ventajas de Aplicar un Cuadro de Mando Integral.....20

1.4 Aportaciones del Cuadro de Mando Integral.....22

CAPÍTULO DOS: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE SERVIHOGAR

2.1 Definición del Sector, descripción del papel de la empresa y la unidad de negocio.....24

2.2 Establecimiento de la Misión de la Unidad de Negocio.....26

2.3 Establecimiento de la Visión de la Unidad de Negocio.....27

2.4 Valores, competencias, perspectivas.....27

2.5 Análisis FODA.....28

2.6 Aplicación de las Fuerzas Competitivas de Porter.....30



2.7 Formulación de los objetivos estratégicos generales.....	33
2.8 Identificación de los Factores Claves del éxito.....	33
2.9 Desarrollo de Indicadores.....	34
2.10 Objetivos, Metas, indicadores y responsables por nivel y Fórmula de Cálculo.....	35

CAPÍTULOS TRES: PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SERVIHOGAR

3.1 Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral para Servihogar.....	43
3.2 Propuesta de Valor en cada una de las perspectivas.....	45

CAPÍTULO CUATRO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....	53
4.2 Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	55
Anexos.....	<i>i</i>



RESUMEN

Debido a la falta de conocimiento de cómo se está cumpliendo los objetivos definidos para el departamento de Servicio Técnico de Indurama, se plantea el uso de la Herramienta de Cuadro de Mando Integral, debido a que transforma la visión y estrategia en metas e indicadores organizados en cuatro perspectivas.

El objetivo de este estudio es Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la Unidad de Negocios Servihogar de Indurama que permita incrementar la Rentabilidad del Área y supere las expectativas de los clientes, a través de mediciones Financieras, de Satisfacción al Cliente, de Operación Interna y Satisfacción y desarrollo de los colaboradores.

Para la elaboración de este trabajo se utilizó métodos generales de revisión bibliográfica y revisión documental y métodos específicos de Entrevistas a los directivos del departamento y encuestas a clientes.

La elaboración de esta propuesta del Cuadro de Mando Integral para Servihogar, permitió conocer la brecha existente entre el nivel actual y el nivel aspirado para el cumplimiento del objetivo plantado para la unidad, además que permitió visualizar los aspectos críticos en donde se debe enfocar la gerencia con el propósito de tomar decisiones correctivas oportunas.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta dinámica, por lo cual debe siempre estar en constante revisión y adaptación a las nuevas necesidades del entorno y de la organización.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Financiera, Perspectiva de Cliente, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Estrategia, Objetivos, Indicadores.



ABSTRACT

Due to lack of knowledge of how it is meeting the objectives defined for the Indurama, Technical Services department, we propose the use of the tool Balanced scorecard, because it transforms the vision and strategy into targets and indicators organized four perspectives.

The aim of this study is to develop a Balanced Scorecard for Business Unit of Indurama “Servihogar” so as to increase the profitability of the area and exceed customer expectations through financial measures, Customer Satisfaction, Internal Operations satisfaction and development of employees.

For the preparation of this work, we used general methods of literature review and document review and specific methods of Interviews with department managers and customer surveys.

The development of this proposal Balanced Scorecard for Servihogar allowed us to learn the gap between the current level and the level aspired to fulfill the objectives for the unit, and that allowed visualization of the critical issues where management should focus in order to take appropriate corrective decisions.

The Balanced Scorecard is a dynamic tool, so it should always be under constant revision and adaptation to the changing needs of the environment and the organization.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Process Perspective, Learning and Growth Perspective, Strategy, Objectives, Indicators.



INTRODUCCIÓN

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG (multinacional de servicios profesionales), patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “Cuadro de mando corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se



centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

Los descubrimientos del grupo de estudio se publicaron en un artículo, “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers y Larry Brady vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

El trabajo con Chambers y Brady, y con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la



estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes- a través de costes más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

En un segundo artículo en HBR (*Revista de Negocios de Harvard*), Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”, publicado en septiembre- octubre de 1993.

A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.



Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central¹.

¹ “Introducción al Cuadro de Mando Integral”, en: <http://www.idensa.com/balanced-scorecard/34-introduccion-al-cuadro-de-mando-integral.html>



CAPÍTULO UNO

CONCEPTOS BÁSICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 CONCEPTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de Mando Integral surge de la premisa de *“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”*², de acuerdo a sus autores Norton y Kaplan, la propuesta es introducir a más de los indicadores financieros tradicionales otro tipo de indicadores que permiten monitorear los aspectos claves de la empresa.

Para Norton y Kaplan el Cuadro de Mando Integral *“transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que proporcionan un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la empresa desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo”*³.

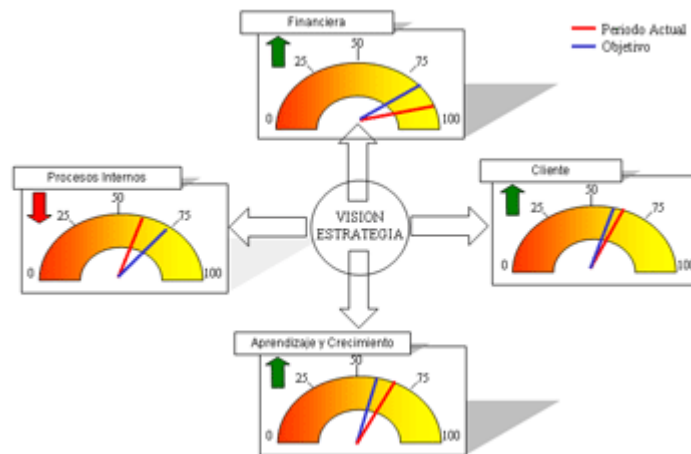
Para Martin Gray *“el Cuadro de Mando Integral nos da un panorama más rico que conducir el negocio solo con base en lo financiero, implica comprender cómo funciona el negocio en su conjunto y los conductores de la salud financiera a más largo plazo.”*

² KAPLAN, Robert y NORTON David, *“Cuadro de Mando Integral”* (The Balanced Scorecard), Editorial Planeta, Bogotá Colombia, 2007.

³ KAPLAN, Robert y NORTON David, *“Cuadro de Mando Integral”* (The Balanced Scorecard), Editorial Planeta, Bogotá Colombia, 2007.

El Cuadro de Mando Integral al convertir la estrategia y los objetivos en indicadores puede monitorearlos y tomar decisiones oportunas con menos incertidumbre para cumplir con la estrategia planteada, como nos muestra el Gráfico No. 1.

GRÁFICO NO. 1: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS PERSPECTIVAS



Fuente y elaboración: http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

1.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de

actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas⁴.

GRÁFICO NO 2: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: <http://calidad-gestion.com.ar/images/balance-score-card>.

Elaboración: La autora

1.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas 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, además incorpora la visión de los accionistas.

⁴ KAPLAN, Robert y NORTON David, "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Editorial Planeta, Bogotá Colombia, 2007



Es importante tener conciencia en qué momento se encuentra la organización en la determinación de los objetivos financieros, que pueden ir desde la Fase de Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha de acuerdo a lo que se muestra en el Cuadro No. 1.

CUADRO NO.1: VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON David, "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard).

Elaboración: La autora



Una vez identificado la fase en la que se encuentra la organización se puede determinar los Objetivos Financieros que pueden ir vinculados al crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costes/mejora de la productividad o utilización de los activos/estrategia de inversión.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento podrán énfasis en los indicadores tradicionales, como el ROCE (*Retorno sobre Capital Invertido*), los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos como el Valor Económico Agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado⁵.

⁵ MARTINEZ FERNÁNDEZ, Francisco, “El cuadro de Mando Integral; Un instrumento de Control”, notas de clase.



Rentabilidad Financiera (o Return On Equity: R.O.E.)

Indicador que preocupa o interesa principalmente a los dueños o accionistas.

Este ratio permite visualizar el retorno obtenido por los fondos propios invertidos en la empresa. Para un análisis más detallado, es importante separarlo en tres componentes, a saber: el margen y la rotación, adicionando un coeficiente de endeudamiento, es decir, su base es el ROI.

$$\text{R.O.E.} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Fondos Propios}} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Margen Rotación Coef. de Endeudamiento

R.O.I. Coef. Endeudamiento

- a) Margen: Mide el margen neto obtenido en un período determinado.
- b) Rotación: Es el indicador de la cantidad de veces que hace rotar la inversión total en un año para obtener el nivel de ventas logrado.
- c) Coeficiente de Endeudamiento: muestra cuántas veces representa el total de pasivos los fondos propios.

Otra forma de determinar este ratio sería considerando sólo el margen y la rotación de los fondos propios invertidos, como sigue:

Rentabilidad Contable de

$$\text{los F. Propios Invertidos} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Fondos Propios}} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Margen Rotación de los Fondos Propios Invertidos

Normalmente, el resultado que los dueños tienen a su disposición corresponde al resultado neto y por ello, se utiliza para determinar la rentabilidad de los accionistas; sin embargo, para eliminar el efecto del resultado excepcional, consideramos que se debería



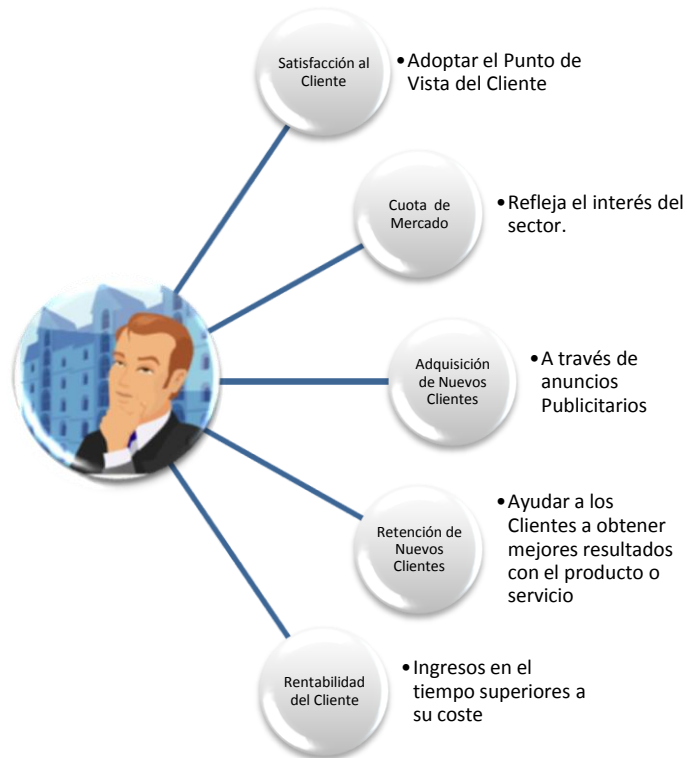
utilizar el Resultado Bruto Corriente después de impuestos como base para el cálculo del ROE. Por lo tanto, se determinará como sigue:

$$\text{Resultado Bruto Corriente} \times (1 - T) \text{ _ Fondos Propios}$$

Este ratio, al igual que el ROE tradicional, puede ser separado en un ratio de Margen y un ratio de Rotación de los fondos propios, o bien, separarlo en margen, rotación y endeudamiento.

1.2.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la cuota del mercado, la rentabilidad del cliente. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

CUADRO NO.2: INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE

Fuente: Varios Autores

Elaboración: La autora

Satisfacción del Cliente:

El nivel de satisfacción al cliente después de la compra depende de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comprar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente que insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado⁶.

⁶ KOTLER, Philip , KELLER, Kevin Lane, "Dirección de Marketing", Pearson Education, México 2006.



Con el enfoque del Cuadro de Mando Integral las empresas sabrán que satisfacer al cliente es importante, pero no perderán la perspectiva de lo que tienen que hacer para satisfacer a los clientes como a los socios en función de los recursos que tiene.

Cuota de Mercado:

Se define por la relación entre la demanda de marca y la demanda global por un tipo o clase de producto, integrada por las demandas individuales de todas las marcas o empresas concurrentes, según la siguiente expresión:

— ———

Donde:

cuota de mercado de la empresa o marca i .

demanda de la empresa o marca i .

demanda global del mercado.

demanda de las restantes empresas o marcas

De esta forma, si se considera el mercado constituido por varias empresas competidoras, el mantenimiento de las ventas en el mismo nivel que la demanda global del mercado asegura la permanencia de la cuota de mercado⁷.

La Cuota de Mercado se debe incrementar siempre y cuando no se contrapongan con los objetivos financieros establecidos en primer lugar en el Cuadro de Mando Integral.

⁷ AGUEDA, Esteban, MADARIAGA, Jesús de, NARROS, Ma. José, OREALTE Cristina, REINARES, Eva, SACO, Manuela, “**Principios de Marketing**”, ESIC EDITORIAL, Madrid – España 2008.



Adquisición de Nuevos Clientes:

El paso previo para la búsqueda de nuevos clientes es la segmentación del mercado, es definir el tipo de cliente al que queremos satisfacer, una vez que se ha delimitado el segmento del mercado, podemos encaminarnos en la búsqueda de nuevos clientes, lo que se recomienda es buscar en:

- Organismos
- Asociaciones
- Guías
- Catálogos de Feria
- Listados de Clientes
- Internet
- Cupones o Consultas recibidas
- Anuncios⁸.

Luego de obtener la base de datos de los clientes potenciales, se puede depurar estas bases, hasta llegar a seleccionar a los buenos potenciales clientes por su motivación, capacidad y posibilidad de realizar la compra.

En el Cuadro de Mando Integral se ha definido el tipo de objetivo a alcanzar y dependerá de este, las estrategias a implementarse a la hora de atraer a nuevos clientes.

Retención de Nuevos Clientes:

El reto de las nuevas empresas no sólo consiste en satisfacer a nuevos clientes, tiene que deleitarlos como lo mencionó Jeffrey Gitomer, para conseguir lealtad de sus clientes.

⁸ MARTÍNEZ, Rafael, MARTÍNEZ, Vilanova “**Gestión de la Clientela, la Manera de Conseguir y Retener Clientes Rentables**”, ESIC EDITORIAL, Madrid – España.



No basta con atraer a nuevos clientes, sino hay que retenerlos, caso contrario toda la inversión en la que se incurrió se habrá perdido. Es aquí en donde el tema de la satisfacción entra en juego, ya que la deleitación se puede convertir en una barrera de salida elevada para los clientes de la empresa.

Un factor importante en la retención de los clientes es la atención a las quejas, pero la respuesta debe ser rápida y constructiva.

Rentabilidad del Cliente:

Un cliente rentable es toda persona, hogar o empresa que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo superior al conjunto de costos que implica capturar su atención, venderle y brindarle servicio. Hay que hacer notar que el énfasis está en el caudal de ingresos y costos a lo largo del tiempo, y no en una transacción concreta⁹.

Muchas empresas no conocen la rentabilidad del cliente y buscan atraerlos sin importar su coste, la utilidad del Cuadro de Mando Integral está en incorporar indicadores que puedan medir este tipo de análisis.

1.2.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y

⁹ KOTLER, Philip , KELLER, Kevin Lane, "Dirección de Marketing", Pearson Education, México 2006.



- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una empresa¹⁰.

Esta perspectiva del CMI revela dos diferencias fundamentales con el enfoque tradicional en lo que respecta a la medición de actuación:

CUADRO NO.3: DIFERENCIAS ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL Y EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE CMI
<ul style="list-style-type: none">• Vigilan y mejoran los procesos existentes, (calidad y tiempos).• Se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy.• Intentan mejorar las operaciones existentes de procesos actuales.	<ul style="list-style-type: none">• Identifica procesos totalmente nuevos en lo que deberá ser excelente. (Satisfacer clientes y accionistas)• Incorpora procesos Innovadores a los procesos internos.

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON David, “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard).

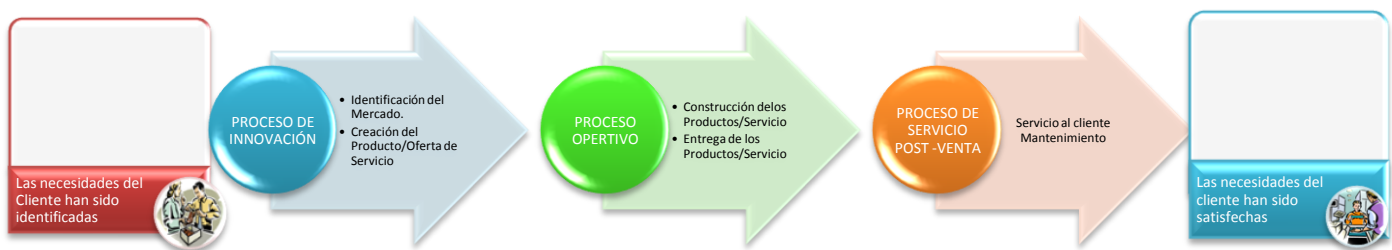
Elaboración: La autora

¹⁰ KAPLAN, Robert y NORTON David, “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard).



Los autores Kaplan y Norton proponen el estudio de La Cadena de Valor como herramienta para conocer los procesos que desarrolla una empresa.

CUADRO No. 4 LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO



Fuente y

Elaboración: KAPLAN, Robert y NORTON David, "Cuadro de Mando Integral"

Debe conocerse perfectamente la cadena de Valor de la Empresa, sólo así se podrán detectar las necesidades y problemas.

Porter introdujo el concepto de Cadena de Valor, evolucionando el análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo.

La Cadena de Valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor para el cliente, todas las demás deben ser de soporte a las anteriores.

Una empresa puede obtener una ventaja competitiva cuando desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.



En una Cadena de Valor se puede diferenciar:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación),

Las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Análisis de la Cadena de Valor permite identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es encontrar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. El cuadro de Mando Integral permitirá aprovechar esas oportunidades ya que potenciará la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, aquellas actividades competitivas cruciales¹¹.

1.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva, los autores Norton y Kaplan identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Señalan que es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia

¹¹ Cadena de Valor en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>



global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- las personas,
- los sistemas y
- los procedimientos de la empresa.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, las empresas tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.

Kaplan y Norton identifican que los empleados son quienes pueden mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, porque están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y conocimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.

Vale la aclaración hecha por Kaplan y Norton, en que la satisfacción del empleado es inductor de las otras dos dimensiones.



La medición de la satisfacción del empleado

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de sus procesos. En mayor o menor medida podemos decir que ésta dimensión siempre fue una preocupación de todas las Escuelas del pensamiento Administrativo.

Como la insatisfacción expresada por el personal, con seguridad derivará en un conflicto que tendrá que ser administrado por la organización.

La clara determinación de las necesidades que se le presentan a los trabajadores y la búsqueda de satisfacer las mismas le permitirá a la empresa, mejorar sus niveles de productividad y además, podrá administrar mejor los conflictos entre los empleados.

La medición de la retención de los empleados

Toda empresa bien sucedida, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

Las capacidades de los Sistemas de Información

Un sistema de información es cualquier sistema que maneje datos, observando el aprovisionamiento de informaciones (con el fin de proveer información).

Según Mason y Mitroff observan que la definición más genérica de información viene de la filosofía: Información es el conocimiento con el propósito de tomar una acción efectiva. A partir de esto propone la siguiente definición para sistemas de información: Un sistema de información consiste de por lo menos una persona, con un cierto Tipo Psicológico en fase de un problema dentro de un Contexto Organizacional que necesita de un sistema generador de Evidencia para llegar a una solución (esto es, para



seleccionar algún tipo de acción), y que esa evidencia es disponible para él a través de algún Modo de presentación

Para que los empleados puedan ser eficaces, precisarán contar con un buen sistema de información sobre los clientes, o sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados que mantengan relaciones con los clientes, precisarán de un sistema de información que les permita evaluar la cantidad de esfuerzo a invertir, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un buen sistema de información sobre los clientes, es un conjunto estructurado de: datos, personas, procedimientos, métodos y herramientas de tecnología de la información; proyectado para generar un flujo ordenado de información relativa a los negocios y al medio ambiente organizacional, y que tiene como objetivo proveer información a los procesos de toma de decisiones en las áreas que mantengan relación con los clientes.

Mientras tanto, los empleados de los niveles operacionales, precisan un retorno rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o servicio que acaban de prestar.

La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

De nada servirá que los empleados altamente especializados, cuenten con buenos sistemas de información; si es que ellos no se encuentran motivados para actuar por su propia iniciativa en función de los objetivos organizacionales.

Algunos de los indicadores centrados en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados son:

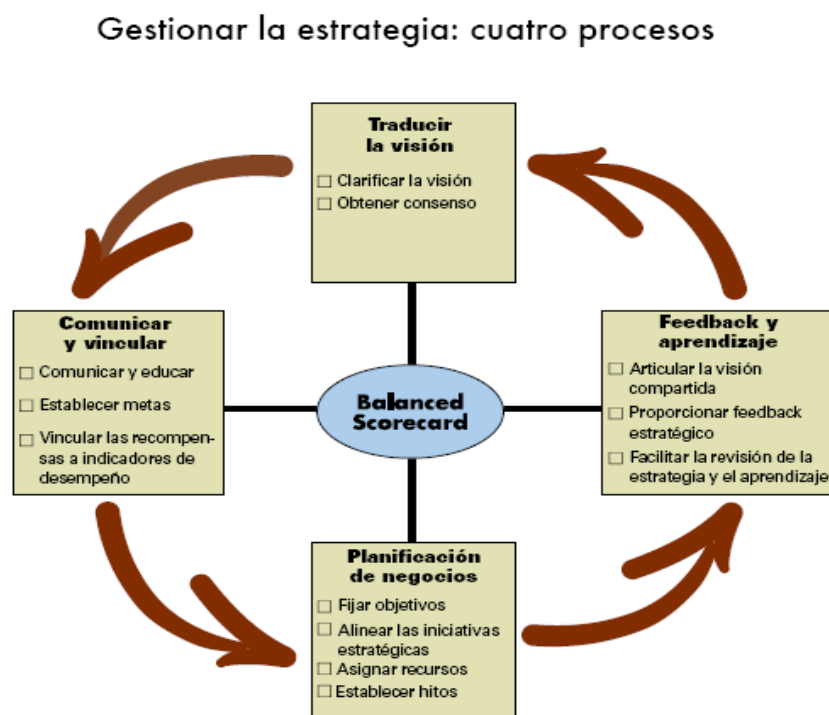
- Sugerencias que se han hecho y que se han puesto en práctica.

- Sugerencias puestas en práctica de mejora: de Costos, Calidad, Tiempo de procesos, Reglas de procesos de Negocios
- Coherencia de los objetivos individuales y de la organización
- Actuación de equipo

Como se ha descrito, el balance de todas estas perspectivas posibilita considerar todos los aspectos en los cuales la empresa tiene que sobresalir para ser exitosa, además de que permite vincular los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

1.3 VENTAJAS DE APLICAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

GRÁFICO NO. 3: PROCESOS PARA GESTIONAR LA ESTRATEGIA





Fuente: KAPLAN, Robert, NORTON, David “*Usar el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica*” en Harvard Business Review

Norton y Kaplan en su publicación en la revista de Harvard, evolucionan el Concepto de Cuadro de Mando Integral del cual pasan de un sistema de indicadores para monitorear y controlar la Gestión de las Empresas a una herramienta que facilita la puesta en marcha de la estrategia.

En su publicación identifican cuatro pasos para gestionar la estrategia:

- 1. Traducir la Visión:** Ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la visión y a la estrategia de la organización. Kaplan y Norton notaron en sus investigaciones que la visión no se traduce fácilmente en términos operacionales que entreguen guías de acción útiles a nivel local, con el Cuadro de Mando Integral se introduce un conjunto de objetivos e indicadores que se constituyen en impulsores de éxito a largo plazo.
- 2. Comunicar y Vincular:** El Cuadro de Mando Integral permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo y vincular a los objetivos departamentales o individuales. Para sus autores el Cuadro de Mando Integral permite que toda la organización entienda la estrategia y se alineen con ella.
- 3. Planificación de Negocios:** Permite a la empresa integrar sus planes de negocios y financieros. Sus autores señalan que cuando los ejecutivos utilizan las ambiciosas metas establecidas en el Cuadro de Mando Integral como base para asignar recursos y fijar prioridades, puede emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas que signifique avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.
- 4. Retroalimentación (Feedback) y Aprendizaje:** Sus autores lo denominan “*aprendizaje estratégico*”, con el Cuadro de Mando Integral, señalan, una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo de



tres perspectivas adicionales (clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y evalúa la estrategia a la luz del desempeño reciente. El Cuadro de mando Integral permite a las empresas modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.

En su artículo *“Usar el Cuadro de Mano Integral como sistema de gestión estratégica”* publicado en Harvard Business Review los autores Norton y Kaplan señalan los usos que han dado algunas empresas al Cuadro de Mando Integral entre ellos:

- Clarificar y actualizar la estrategia
- Comunicar a la estrategia a toda la empresa
- Alinear las metas de las unidades e individuos con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos a las metas de largo plazo y presupuestos anuales
- Identificar ya alinear iniciativas estratégicas
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender acerca de la estrategia y mejorarla.

1.4 APORTACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.- Sistema de gestión orientado a resultados

El Cuadro de mando integral ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la Organización. Favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia.

2.- Delimitación de Activos Intangibles como inductores de valor

Los sistemas de gestión tradicionales no son capaces de medir los mecanismos de generación de valor, como la excelencia en los procesos de producción, el saber hacer, la fidelización de clientes o la capacidad de la organización para implantar eficazmente su estrategia. El Cuadro de mando integral proporciona indicadores y relaciones de



causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas.

3.- Enlaza modelos de planificación y de gestión

La Empresa prioriza acciones e inversiones en función de sus objetivos. El modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo.

4.- Clarifica el modelo de negocio

Ya que permite extraer las variables del modelo y nos enseña a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante.

La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio. Facilitando la focalización en las áreas de mejora

5.- Amplía la visión Corporativa

Facilitando la comparabilidad en el funcionamiento de las unidades de negocio: geográficas, funcionales o departamentales de la Compañía.

6.- Organización y objetivos estratégicos.

Los empleados de la Organización conocen y comparten los objetivos estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro.



CAPÍTULO DOS

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

SERVIHOGAR

2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR, DESCRIPCIÓN DEL PAPEL DE LA EMPRESA Y LA UNIDAD DE NEGOCIO.

Definición del Sector

El sector de Línea Blanca en Ecuador está compuesto por Fabricantes e Importadores o Comercializadores, siendo los primeros los que se han visto obligados a mejorar su productividad para lograr un producto competitivo que les ha permitido mantenerse en un mercado caracterizado por la innovación constante, posibilitándoles no solo ofrecer sus productos a nivel nacional, sino también exportarlos.

En la actualidad los fabricantes de Línea Blanca locales están representados principalmente por cinco empresas: Indurama, Mabe, Ecasa, Durex y Fibroacero, dentro de las cuales Indurama lidera el mercado ecuatoriano.

Las marcas Importadas comercializadas en el país son: LG, Electrolux, General Electric, Whirlpool y Haceb.

Descripción del Papel de la Empresa y la Unidad de Negocio

Indurama S.A. es una empresa Cuencana con treinta y ocho años de experiencia en la elaboración de cocinas, refrigeradoras y otros electrodomésticos caracterizados por su diseño y estilo propio, además su calidad y garantía efectiva le han permitido ser el líder del mercado nacional y ofrecer sus productos en nueve países de Latinoamérica.

Desde 1992 los productos Indurama han llegado a países como Perú en donde se tiene una participación cercana al 35% en cocinas, además de otros países como: Colombia,



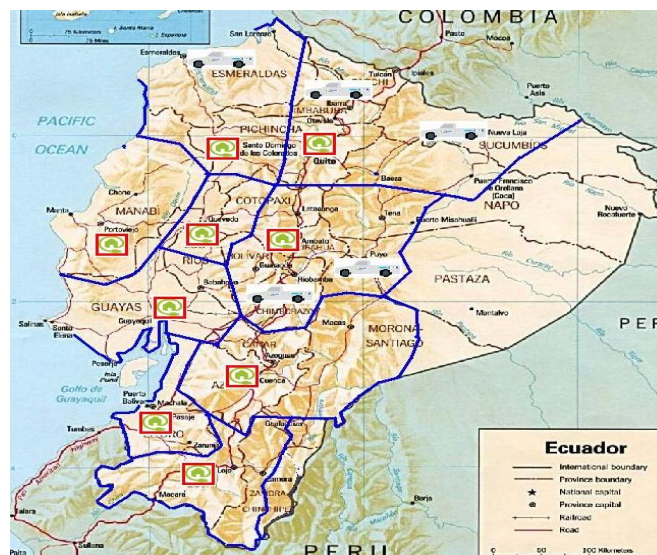
El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela y Rep. Dominicana.

Lo que posibilita que la empresa venda alrededor de 500.000 productos anuales tanto para el mercado nacional como para el de exportaciones.

Indurama, siendo una de sus principales ventajas competitivas el Servicio al Cliente pone a disposición de sus consumidores “**Servihogar**” que se encarga de ofrecer soporte técnico y asesoría respaldando a nivel nacional la línea completa de electrodomésticos.

Servihogar posee nueve Centros de Servicio ubicados en las principales ciudades del Ecuador, cubre alrededor de cincuenta puntos a nivel nacional, cada centro cuenta con equipos y herramientas para brindar un servicio de atención profesional para todos los productos.

GRAFICO NO.4 COBERTURA SERVIHOGAR A NIVEL NACIONAL



Fuente: Servihogar

Elaboración: Servihogar

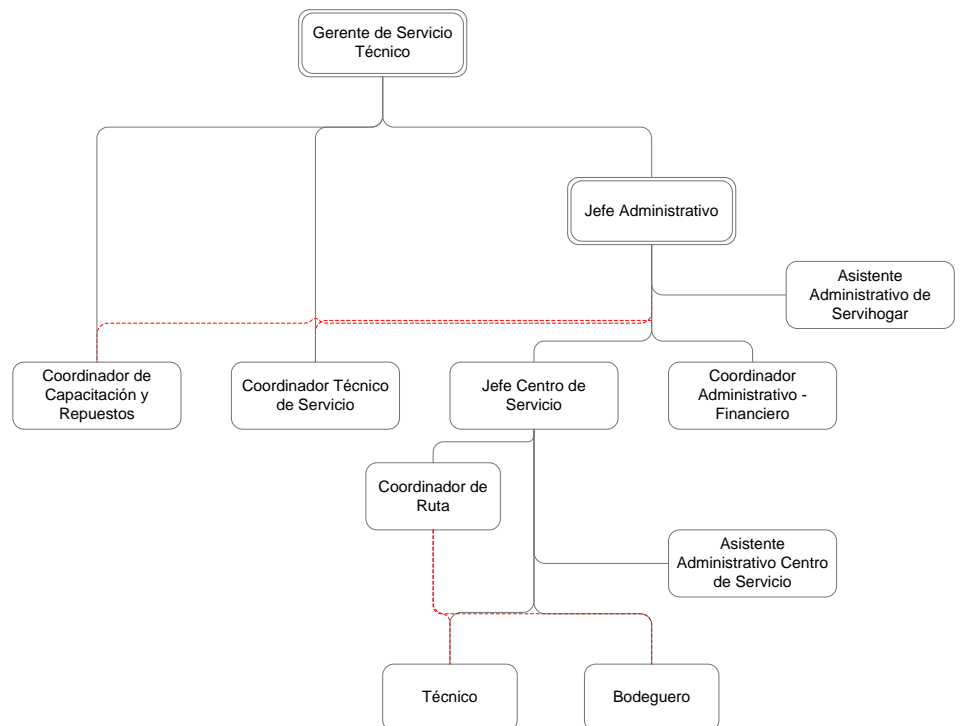


Cuenta además con setenta Técnicos especializados quienes continuamente se están capacitando, con el objeto de prestar un servicio eficaz. Además ofrece un stock de repuestos originales para asegurar que los productos adquiridos por los clientes tengan una vida útil más prolongada.

GRAFICO No.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO



ORGANIGRAMA FUNCIONAL: SERVICIO TÉCNICO



Fuente: Servihogar

Elaboración: Departamento Desarrollo Organizacional Indurama



2.2 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Solucionar los reclamos de los clientes y usuarios aplicables al funcionamiento del producto a nivel nacional con eficiencia y responsabilidad cumpliendo con la garantía concedida por la marca, con personal capacitado, con los equipos y herramientas necesarios de manera que se brinde un servicio de atención profesional.

2.3 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Ser la empresa de servicio y asesoramiento técnico de electrodomésticos más reconocida del país, brindando respaldo permanente, oportuno y eficiente; bajo principios de honestidad y amabilidad.

2.4 VALORES, COMPETENCIAS, PERSPECTIVAS.

Los siguientes principios y valores son orientadores de la conducta y de todas las acciones y decisiones en el quehacer de la empresa.

Valores Organizacionales:

- Anteponer el interés colectivo sobre el individual
- Compromiso y entrega al trabajo
- Transparencia
- Verdad, Amor, Respeto, Generosidad, Unión, Confianza y Sencillez.

Competencias Requeridas del Personal del Departamento:

- Comunicación
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en Equipo
- Adaptabilidad cambio
- Manejo del Tiempo



Perspectivas:

Las perspectivas que se considerará en la Propuesta del Cuadro de Mando Integral serán:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

2.5 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

La técnica de Matriz FODA, constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dichos sistema organizaciones.

“El objetivo concreto de la matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, con el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente”¹².

En Cuadro de Mando Integral el modelo puede ser utilizado como base para definir la estrategia en las perspectivas, además de ser utilizado para establecer las fortalezas y debilidades en el análisis interno.

¹² ZABALA, Hernando “Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias”, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005, Colombia



CUADRO No. 5 ANALISIS FODA

Análisis F.O.D.A.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1 Cobertura a Nivel Nacional2 Infraestructura y equipos necesarios3 Efectividad de la Atención4 Altos niveles de satisfacción en la reparación.5 Proyectos de Mejora Continua	<ol style="list-style-type: none">1 Mecanismos de Control no estandarizados2 Artefactos reparados en Taller no se cumplen oportunamente3 Falta de repuestos4 Poco conocimiento de Servihogar como Servicio Técnico, para el consumidor final
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1 Convenios con nuevos clientes2 Calificar como Taller Autorizado de otras marcas3 Mercado Aspiracional por Diversificar Servicio	<ol style="list-style-type: none">1 Competencia Creciente2 Inestabilidad Política

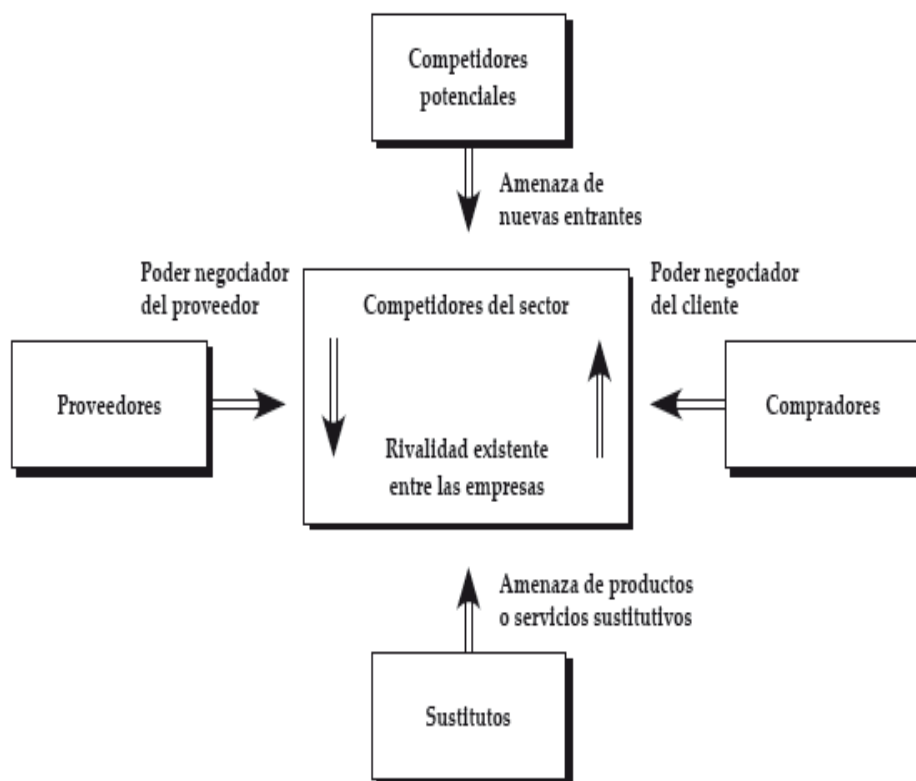
Fuente: Servihogar

Elaboración: La autora

2.6 APLICACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

La herramienta desarrollada por Porter en 1979 se refiere a entender los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas y que pueden generar riesgos de negocio con implicaciones significativas en los estados financieros. El modelo estratégico analiza la rivalidad con los competidores que viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores, como lo muestra en la gráfica:

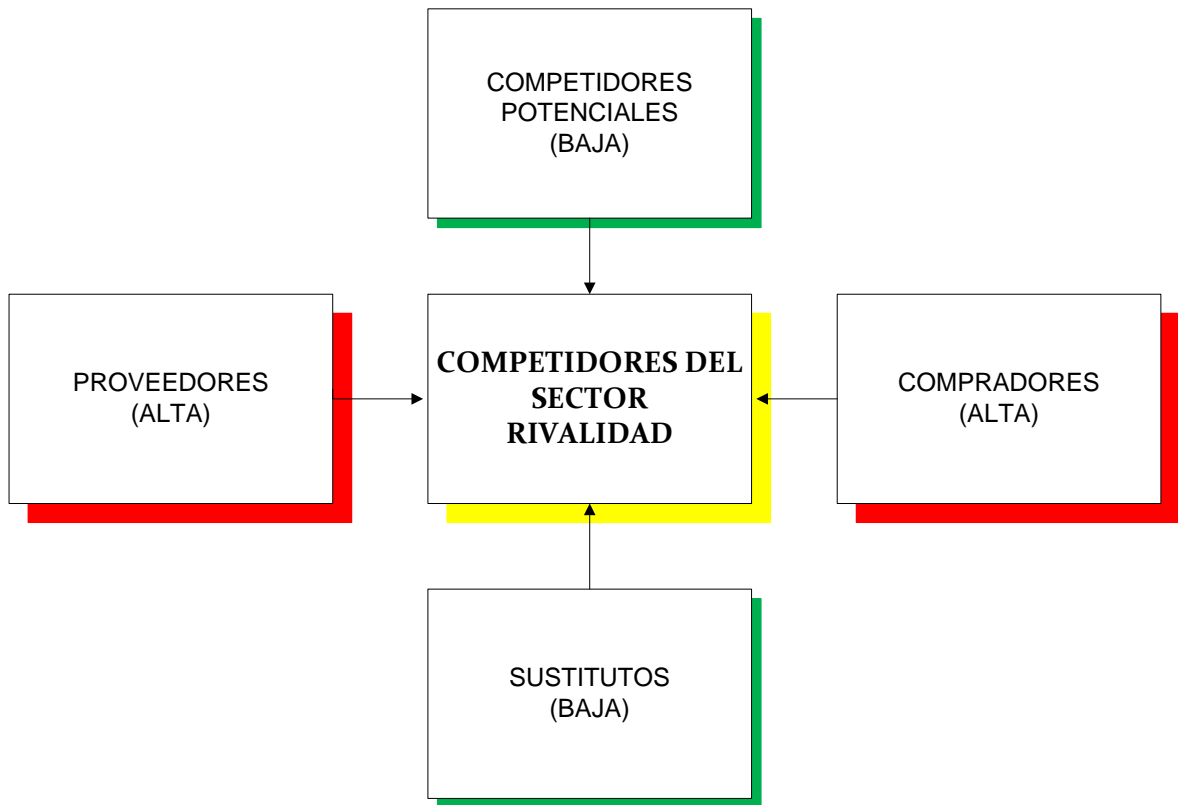
GRAFICO N° 6: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fuente y Elaboración: http://www.marketing-xxi.com/files-marketing/grafico1_0.gif,
28-07-10



GRAFICO NO.7: FUERZAS COMPETIVAS DE PORTER PARA SERVIHOGAR



Fuente: Servihogar

Elaboración: La autora

RIVALIDAD DE COMPETIDORES DEL SECTOR ALTA:

El principal competidor es SERVIPLUS, servicio técnico directo de fábrica de la Línea Mabe en Ecuador, una empresa que tiene posicionamiento a nivel sudamericano aunque en el país solamente posee Centros Autorizados más no propios por lo cual las barreras de salida para este competidor son bajas ya que no tienen inversión en activos especializados ni costos fijos de salida, pero la rivalidad es alta debido a que tanto



Servihogar como Serviplus son reconocidas a nivel nacional como respaldo técnico autorizado de la marca que representan.

AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES *BAJA*:

Debido a que las Barreras de Entrada son altas, principalmente porque las empresas que prestan Servicio Técnico en el caso de Línea Blanca son directas de fábrica, además necesitan inversión en Capital de Trabajo y los costos del sector son cambiantes, ya que constante se tiene que dotar de entrenamiento a los Técnicos incorporando los rediseños en el producto y equipar los Centros con los Equipos y Herramientas acorde a la nueva tecnología implantada.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES *ALTA*:

Se considera como una fuerza competitiva alta ya que el Proveedor directo de Repuestos con más peso es Indurama, y puede ocurrir que en algunos casos utilice materiales o partes para producir electrodomésticos que fueron destinadas originalmente como repuestos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES *ALTA*:

Se considera como alta ya que los compradores directos de los electrodomésticos producidos son las Cadenas de distribución que manejan altos volúmenes de compra, por ende gran poder de negociación.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS *BAJA*:

Puede considerarse como servicio sustituto a cualquier reparación hecha por otro taller, se considera como baja ya que el cliente va a preferir el Centro que le garantice cumplir la garantía del producto y el repuesto original.



En síntesis las principales fuerzas que pueden considerarse de alto riesgo para Servihogar lo constituyen los Compradores y los Proveedores por lo cual cualquier lineamiento estratégico debe ir de acorde a minimizar el riesgo que implica este poder negociador.

2.7 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

Objetivo Estratégico Primordial: Generamos Utilidad Bruta mediante el respaldo que da el Servicio técnico al posicionamiento de la marca y a las ventas. *Aplica a productos que se hallen dentro y fuera de garantía, atendidos con eficiencia de gestión en: repuestos, técnicos capacitados, estructura y venta de servicios.*

Objetivo Estratégico Secundario: Servihogar ha considerado clave que para cumplir con el objetivo estratégico planteado debe atacar cuatro áreas primordiales las cuales ha identificado:

- Ofrecer Servicio de Calidad
- Ofrecer Servicio con Oportunidad
- Control Económico
- Imagen y Mercadeo del Servicio

2.8 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Servihogar ha identificado los factores claves para cumplir con los objetivos estratégicos señalados los cuales son:

- Incrementar Facturación
- Optimizar Costos y Gastos
- Satisfacer a los Clientes con el Servicio Ofertado
- Brindar Oportunamente el Servicio



- Aumentar la Productividad
- Gestionar oportunamente Repuesto
- Brindar Calidad del Servicio
- Minimizar obsolescencia de Inventarios
- Desarrollar Competencias en los Trabajadores
- Motivar a los trabajadores

DESARROLLO DE INDICADORES

Los indicadores son variables que permiten medir u objetar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos en el tiempo para así, poder determinar que tan bien está funcionando el sistema de estudio.

Cualidades del Indicador

1. Se debe poder identificar fácilmente
2. Sólo se debe medir aquello que es importante
3. Se debe comprender muy claramente.
4. Lo que importa es el “paquete de indicadores”, no alguno en particular

Indicadores Financieros: La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:



Beneficio Neto	Beneficio por Empleado	Beneficio por Acción
Dividendo por Acción	PER(Relación Precio/Ganancia)	Rentabilidad del Activo
Flujo de Caja	ROE(Retorno sobre Capital)	Cotización de la Acción
Dividendos	ROI(Retorno sobre Inversión)	Ingresos/productos nuevos
Calificación Crediticia	Índice de Solvencia	Índice de Liquidez
Facturación	Deuda a corto plazo	Deuda Total
Capital Circulante	Inventario	Rotación del Inventario

Indicadores de Clientes: Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

Número de Clientes	Cuota de Mercado	Precio con la competencia
Fidelización de Clientes	Satisfacción de clientes	Número de Quejas y Reclamaciones
Clientes Perdidos	Coste Garantías	Coste Asistencia Técnica
Auditorías de Producto	Pedidos/Oferas	Nuevos Clientes
Ventas por Cliente	Beneficio por Cliente	Visitas por Cliente
Contratos Fijos	Número de delegaciones	Número de distribuidores
Productos nuevos/año	Ranking en el mercado	Clientes por rapel.

Indicadores de proceso interno: Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.

Producción Neta	Porcentaje de Rechazos	Coste por Producto
Índices de Mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
No. De patentes/año	Número de suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema Certificado	Productos Certificados	Cumplimiento de Auditorías
Evaluación de Desperdicios	Coste de Transporte	Colaboraciones Universidad
Tiempos muertos	Índice de cambios útiles	Lote económico fabricación
Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales



Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento: Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

Coste de la formación	Índices de calidad formación	Absentismo
Número de Círculos de Calidad	Número de Sugerencias/Empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por Empleado	Índices de polivalencia	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del Personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de Huelgas	Expedientes Laborales	Actas de Inspección
Empleados accionistas	Índice de Incentivos	Horas extraordinarias



2.9 OBJETIVOS, METAS, INDICADORES Y RESPONSABLES POR NIVEL, FÓRMULA DE CÁLCULO

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

OBJETIVO: Incrementar Facturación

1. INDICADOR: Resultado del ejercicio en Dólares
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Resultado mensual en Dólares obtenido de la realización de la actividad del departamento el mes "n".
META: Mayor o Igual a \$1.000 US\$
FORMULA: Resultado: Ingresos - Costos – Gastos
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Coordinadora Administrativa – Financiera

2. INDICADOR: Facturación de Nuevos Servicios
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Facturación Mensual proveniente de la prestación de servicios nuevos ofertados por el departamento
META: Mayor o Igual a \$300 US\$
FORMULA: Ventas Facturadas por Nuevos Servicios
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Coordinadora Administrativa – Financiera



3. INDICADOR: Facturación en Dólares

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Facturación Mensual, que proveniente del servicio prestado en reparaciones fuera de garantía, servicios, y venta directa de repuestos.

META:

Mayor o Igual a \$300 US\$

FORMULA:

Ventas Facturadas

FRECUENCIA:

Mensual

RESPONSABLE DE EMISIÓN

Coordinadora Administrativa – Financiera

OBJETIVO: Optimizar Costos y Gastos

4. INDICADOR: Cumplimiento del Presupuesto de Gastos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nivel de Cumplimiento mensual del Presupuesto de Gastos asignado para el departamento.

META:

Optimo <5%> ; Crítico >5%

FORMULA:

Cumplimiento: Gasto Real/Gasto Presupuestado

FRECUENCIA:

Mensual

RESPONSABLE DE EMISIÓN

Coordinadora Administrativa – Financiera



5. INDICADOR: Gasto promedio por Centro	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Total de Gasto del Centro en el mes "n" dividido para el número de atenciones en el mes "n".	
META: Optimo =< 25 US\$; Crítico: > 25 US\$	
FORMULA: Gasto Promedio: Gasto Mensual/Número de Atenciones	
FRECUENCIA: Mensual	
RESPONSABLE DE EMISIÓN Coordinadora Administrativa – Financiera	

- **PERSPECTIVA DE CLIENTE**

OBJETIVO: Satisfacer a los Clientes con el Servicio Ofertado

6. INDICADOR: Cumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Porcentaje de Cumplimiento de Atenciones en el tiempo Ofertado por Zona y Consolidado Nacional	
META:	
Optimo	Crítico
NACIONAL: >=88%	<=88%
FORMULA: Cumplimiento Cobertura: Número de Atenciones Cumplidas en el tiempo Ofertado/Número Total de Atenciones Solicitadas	
FRECUENCIA: Mensual	
RESPONSABLE DE EMISIÓN Contact Center	



7. INDICADOR: Nivel de Satisfacción de Clientes

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Encuesta del Nivel Satisfacción del Cliente (Consumidor Final) con el servicio recibido

META:

Optimo: 90% ≥ 9 ; **Crítico:** 90% < 9

FORMULA:

Satisfacción Clientes: Número de Clientes Satisfechos/Número Total de Clientes Encuestados

FRECUENCIA:

Mensual

RESPONSABLE DE EMISIÓN

Contact Center

8. INDICADOR: Nivel de Satisfacción de Distribuidores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Encuesta del Nivel de Satisfacción de los Distribuidores con la Gestión de Servicio Técnico

META:

Optimo: 80% ≥ 9 ; **Crítico:** 80% < 9

FORMULA:

Resultado: Ingresos - Costos – Gastos

FRECUENCIA:

Mensual

RESPONSABLE DE EMISIÓN

Contact Center

- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

OBJETIVO: Brindar Oportunamente el Servicio



9. INDICADOR: Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Porcentaje de las causas de Incumplimiento del tiempo de Respuesta Ofertado Mensual
META: Optimo: <10% ; Crítico: >10%
FORMULA: Incumplimiento: Incumplimiento Tiempo Ofertado/Total de Atenciones Demandadas
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Contact Center

10. INDICADOR: Tasa de Abandono de Llamadas Telefónicas
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Nivel de Abandono de las Llamadas entrantes por Hora
META: Optimo: <=8%; Crítico: >8%
FORMULA: Tasas de Abandono: Número de Llamadas no atendidas por hora/Número Total de Llamadas por Hora
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Contact Center

OBJETIVO: Aumentar la Productividad

11.INDICADOR: Productividad por Técnico
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Relación entre las atenciones realizadas por el número de técnicos
META: Optimo: >=88%; Crítico: <88%
FORMULA: Productividad: Número de Atenciones realizadas por mes/22/estándar según zona.
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Coordinador Técnico



OBJETIVO: Gestionar oportunamente Repuesto

12.INDICADOR: Disponibilidad de repuestos
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Número de veces de repuestos requeridos no atendidos en el tiempo establecido
META: Óptimo: <=4%; Crítico: >4%
FORMULA: Número de Ordenes no atendidas por falta de repuesto/Demanda total de Ordenes
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Contact Center

OBJETIVO: Brindar Calidad del Servicio

13.INDICADOR: Atenciones de Clientes que se solucionan en una sola visita
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Porcentaje de atenciones que fueron resueltas en una sola visita
META: Óptimo: <=%95 ; Crítico: >95%
FORMULA: Atenciones una sola visita: Número de Atenciones Resueltas en una sola Visita/ Atenciones Totales
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Coordinador Técnico



OBJETIVO: *Minimizar obsolescencia de Inventarios*

14. INDICADOR: Sobre Stock de Inventarios
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Nivel de Obsolescencia del Inventario en Repuestos
META: Óptimo: $\leq 10\%$; Crítico: $> 10\%$
FORMULA: Sobre Stock de Inventario: $\frac{\text{Inventario del Centro}}{\text{Inventarios Estimado para el Centro}}$
FRECUENCIA: Mensual
RESPONSABLE DE EMISIÓN Departamento de Buffers

- **PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO**

OBJETIVO: *Desarrollar Competencias en los Trabajadores*

15. INDICADOR: Evaluación del Personal por Centro
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Calificación de los Técnicos de acuerdo a Nota de Examen Técnico.
META: Óptimo: $\geq 75\%$ A ; Crítico: $< 75\%$ A
FORMULA: Nota ponderada de los Técnicos
FRECUENCIA: Semestral
RESPONSABLE DE EMISIÓN Coordinador Técnico



OBJETIVO: *Motivar a los trabajadores*

16. INDICADOR: Rotación de Trabajadores
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Fluctuación de Personal que Ingresa o sale del departamento en un tiempo "n" determinado.
META: Optimo: <=4% ; Crítico: >4%
FORMULA: Índice de Rotación del Personal: (Desvinculaciones/Personal del Departamento)*100
FRECUENCIA: Semestral
RESPONSABLE DE EMISIÓN Recursos Humanos

En el siguiente capítulo se desarrolla el Mapa Estratégico en donde se relacionan cada uno de los objetivos de manera gráfica y se elabora una propuesta de valor para cada una de las perspectivas.



CAPÍTULO TRES

PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SERVIHOGAR

3.1.MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SERVIHOGAR.

La estrategia define de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas¹³.

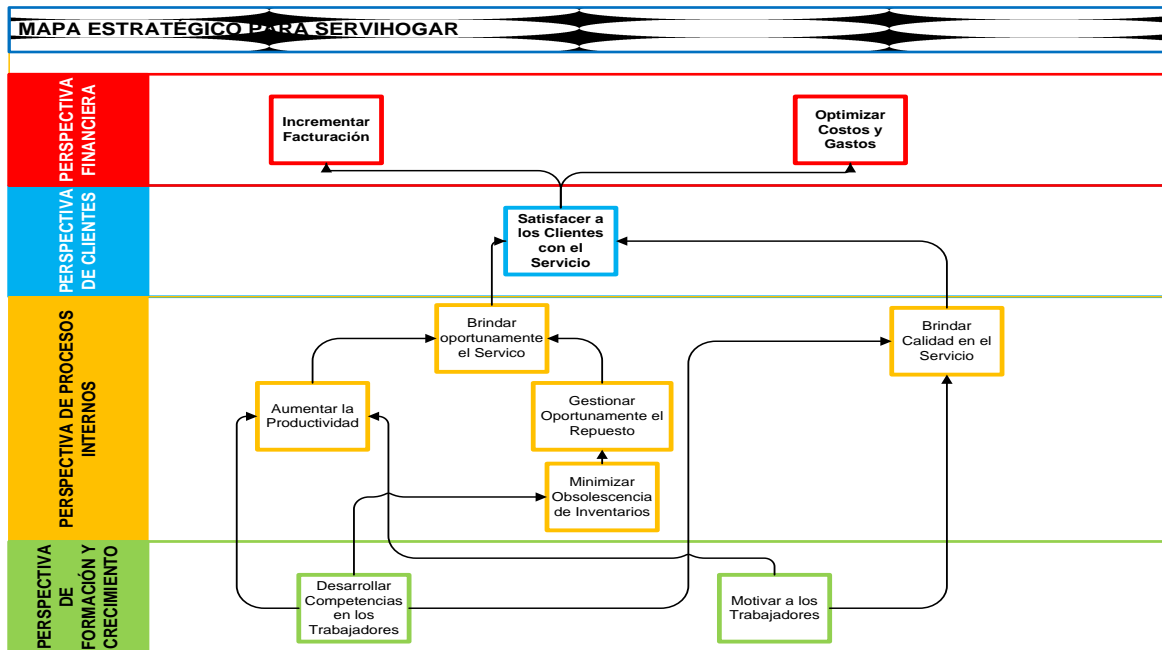
Una de las aportaciones más reconocidas del Cuadro de Mando Integral es el Mapa Estratégico, ya que permite visualizar la Estrategia de la Organización a través del vínculo de los activos intangibles con los procesos de creación de valor, ilustra las relaciones de causa-efecto que enlazan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiero con un rendimiento destacado en los procesos internos fundamentales, es una herramienta dinámica de gestión debido a que se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y del interior de la organización.

Para conseguir el objetivo planteado para el departamento, se desarrolla el Mapa Estratégico de Servihogar en donde se ilustra los objetivos intermedios que deben cumplirse en cada perspectiva tendientes al logro de la meta establecida, de esta manera se obtiene el Mapa para Servihogar que lo muestra el Cuadro No.6 .

¹³ KAPLAN Y NORTON, “Mapas Estratégicos”, Convirtiendo los activos tangibles en resultados Tangibles”, Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L Barcelona 2004, España.



CUADRO NO. 6 MAPA ESTRATÉGICO PARA SERVIHOGAR



Fuente: Departamento Servicio Técnico

Elaboración: La autora

Como se citó en el capítulo anterior, el objetivo de Servicio Técnico está enunciado como: “Generamos Utilidad Bruta mediante el respaldo que da el Servicio técnico al posicionamiento de la marca y a las ventas. *Aplica a productos que se hallen dentro y fuera de garantía, atendidos con eficiencia de gestión en: repuestos, técnicos capacitados, estructura y venta de servicios*”.

El Mapa Estratégico nos da una idea gráfica de cómo cumplir con el objetivo señalado, permite visualizar la estrategia que debe seguir el departamento, las relaciones causa – efecto de los objetivos intermedios y como se enlazan las diferentes perspectivas.

La forma gráfica facilita el camino a seguir empezando por la Perspectiva de Formación y Crecimiento que tiene como objetivos intermedios el Desarrollar Competencias en los



trabajadores y Motivar al Personal, que servirán de base para cumplir con los objetivos intermedios de la Perspectiva de Procesos Internos, empezando por minimizar la obsolescencia de inventarios para conseguir la gestión oportuna de repuestos, el aumento de la productividad que conlleva a brindar el servicio con oportunidad y brindar el servicio con calidad, el cumplimiento de estos objetivos permitirán que se consiga el Objetivo de la Perspectiva de Clientes que es satisfacer al Cliente con el Servicio, con el logro de este objetivo se podrá alcanzar los objetivos de la Perspectiva Financiera que son Incrementar la Facturación y Optimizar Costos y Gastos.

Una vez definida ya la estrategia, facilita la elaboración de planes de acción que servirán para llevar a cabo lo plasmado en el Mapa Estratégico de tal manera que se logre cumplir con el objetivo señalado por la dirección de la organización.

3.2. PROPUESTA DE VALOR PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO: INCREMENTAR FACTURACIÓN

Para conseguir este objetivo se debe desarrollar un plan de acción que permita atacar a las vertientes que pueden incrementar la facturación como son los precios de los servicios y/o repuestos y la venta de nuevos servicios.

De esta manera tenemos:

Análisis Adecuado y Oportuno de Precios de Servicios y Repuestos

- Levantamiento de precios y costos actuales de Repuestos y Servicios
- Estudio de mercado de Precios de Repuestos y Servicios
- Propuesta de Determinación de Precios
- Política de actualización y manejo de costos y precios
- Aprobación de Gerencia de la Política de Manejo de Precios y Costos



Venta de Nuevos Servicios y Conseguir atender a otras Marcas.

Venta de Servicios: Mantenimiento y Servicios Fuera de Garantía

- Procedimiento de Mantenimiento u Overhaul
- Convenio Marcimex - Servihogar de Mantenimiento
- Entrenamiento del Procedimiento de Cobro y Servicio de Mantenimiento Servihogar - Marcimex
- Coordinación con Mercadeo para definir estrategia de Publicidad
- Publicitar Venta de Servicio Fuera de Garantía: Propaganda de Radio y Calcomanías en Productos
- Desarrollar el Servicio
- Monitorear los Ingresos de los Nuevos Servicios

Venta de Servicios: Garantías Extendidas a Marcimex

- Identificar el tipo de Producto y el Volumen de la Venta de Garantía
- Validación de la Garantía Extendida de acuerdo a los recursos disponibles y a conocimiento
- Acuerdo con Marcimex
- Procedimiento de Aplicación
- Entrenamiento al personal.

Facturar por atenciones a otras Marcas de Marcimex

- Solicitar calificación de Servihogar para marcas: LG, Samsung, Panasonic a través de Marcimex
- Calificación de otras marcas a Servihogar
- Acuerdo de Servicio: Marcimex Otras Marcas/Marcimex - Servihogar
- Capacitación de Otras Marcas a Personal Técnico de Servihogar
- Aprovisionamiento de Repuestos de Otras Marcas-Servihogar



OBJETIVO: OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS

Para lograr este objetivo se debe:

Controlar el gasto de servicio técnico

- Análisis Histórico de Gastos de Servicio Técnico por Centro
- Definir el presupuesto por centros de servicios (análisis de gastos)
- Difusión de control de gastos (Gasto Real/Gasto Presupuestado)
- Definir el formato para el control del Gasto
- Implementación del Control del Gasto por Centro
- Seguimiento del gasto por Centro

Análisis de Estados de Resultados por Centro y Consolidado Nacional

- Contar con la información de los Estados Financieros Mensuales
- Consolidar a nivel nacional

PERSPECTIVA CLIENTE

El valor diferenciador para que un cliente elija entre una opción u otra es la satisfacción que obtiene con el producto o servicio prestado, es por tal razón que se vuelve vital para la supervivencia de la organización poder contar con clientes fidelizados, la propuesta de valor para esta perspectiva es:

OBJETIVO: SATISFACER A LOS CLIENTES CON EL SERVICIO

Generar imagen y confianza en el consumidor final en la dotación de Servicio



- Desarrollar directrices del comportamiento y actitud del técnico frente al cliente consumidor.
- Entrenar al personal técnico sobre la forma de cómo debe comportarse ante el cliente.
- Dotar de Uniformes al personal técnico que los identifique como “Servihogar”.

Generar mecanismos de Comunicación con los Clientes Distribuidores:

- Visitar a los principales clientes distribuidores en la cual se explica la operación de Servicio Técnico y se averigua sus principales necesidades.
- Definir los mecanismos de comunicación, la forma de reportar y retroalimentar daños
- Identificar al personal de contacto que reportará y retroalimentará los daños
- Desarrollar un Cronograma de visitas para mantener la comunicación y recopilar las necesidades de estos clientes.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva es vital para que podamos conseguir los objetivos de las perspectivas de cliente y financiera ya que define los procesos claves diferenciadores del departamento y en los cuales debemos ser excelentes.

OBJETIVO: BRINDAR OPORTUNAMENTE EL SERVICIO

Para conseguir este objetivo se debe desarrollar:

Definir cobertura de servicio

- Análisis de indicadores de cobertura actual y recursos
- Contact Center debe informar cobertura separando Productos Importados y los Fabricados por Indurama S.A.
- Definición de oferta de servicio, y las metas por centro.



- Dotar de Recursos necesarios para eliminar la Brecha entre lo actual versus el nivel aspirado.
- Seguimiento del cumplimiento de indicadores por centro

El Contact Center eficiente y eficaz en Cobertura

- Diagnóstico de Oportunidades
- Entrenamiento y Retroalimentación a Servicio Técnico y Clientes Distribuidores
- Definir necesidades de JDE con sistemas
- Definir procedimiento y manual de Contact Center
- Definir metas

Incrementar la productividad del técnico y centro de servicio

- Revisión de esquema salarial actual
- Propuesta del esquema salarial variable para técnicos, Jefaturas y asistentes
- Socializar la propuesta salarial con Gerencia General, Recursos Humanos y Asesor Jurídico.
- Aprobación de nuevo esquema con Gerencia y Recursos Humanos
- Socialización con las Vicepresidencias
- Difusión al personal involucrado
- Entrega del nuevo esquema salarial a Recursos Humanos para su implementación

Sistema de Ruta y Asistencia Técnica

- Definir esquema de ruta y asistencia Técnica
- Determinación de recursos necesarios para el nuevo esquema (análisis costo beneficio)



- Dotación de Recursos Necesarios para la implementación del nuevo esquema
- Prueba piloto de esquema propuesto, paulatinamente en cada centro.
- Verificar aplicación
- Actuar sobre oportunidades
- Contar con un Procedimiento Documentado
- Difusión de nueva política y procedimiento documentado de Ruta y Asistencia Técnica
- Implementación del nuevo procedimiento de atenciones formalmente a nivel nacional.

Repuesto oportuno en cada Centro de Servicio

- Determinación de consumos de repuestos y el básico de repuestos para exportaciones
- Determinación del buffer de repuestos (plantilla) por Centro de Servicio y Cliente de Exportación
- Crear el grupo primario de repuestos (Logística, buffer, Servicio técnico, Producción, Compras)
- Definición de políticas y procedimientos de repuestos
- Capacitación a los involucrados (bodegueros y exportaciones)
- Definición de Metas por Cliente y País.

Competencia de talleres autorizados

- Identificación de Sectores y las zonas con oportunidad para talleres autorizados
- Análisis Económico, Número de Reclamaciones, Entorno para la aprobación de Talleres Autorizados
- Identificar Talleres Potenciales que pueden calificar como autorizados
- Definir políticas y procedimientos para Calificar Centros Autorizados
- Dotar de Capacitación y Equipos, Herramientas y Procedimiento de Repuestos.
- Plan de Auditoría de Centros Autorizados



- Calificación como Centro Autorizado

OBJETIVO: BRINDAR SERVICIO CON CALIDAD

Contar con los equipos y herramientas adecuados para el personal y el taller

- Definir requisitos y política para el manejo del taller
- Implementar la política y requisitos en los talleres de cada centro
- Definir Programa de auditorías de talleres y calidad de reparación
- Levantamiento de equipos y herramientas por centro y técnico
- Definición de necesidades de equipos y herramientas
- Adquisición de equipos
- Inventariar los nuevos equipos
- Dotación con responsabilidad a técnicos y Jefes de centro
- Política de manejo y conservación de equipos

Contar con un proceso de Control Administrativo

- Determinar los puntos críticos de Control (Gastos, Cartera, Ventas de Servicios, Fondo Rotativo).
- Determinar directrices para los puntos críticos de Control
- Procedimiento de Control Interno (Manual de Servihogar).
- Entrenar al Personal las directrices y el procedimiento de Administrativo
- Definir un Cronograma de Plan de Visitas por Centro de Servicio para Control Administrativo
- Definir Acciones Correctivas para control administrativo, Auditorías Internas de Calidad y Auditorías Financieras.



PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La propuesta de valor de esta perspectiva está enfocada en la capacitación y la motivación a los trabajadores de modo que puedan coadyuvar al cumplimiento del objetivo propuesto para el departamento.

Para lograr los objetivos de esta perspectiva se tiene que:

OBJETIVO: CONTAR CON PERSONAL COMPETENTE

- Definir personal para dotar la capacitación
- Definir pensum técnico, atención cliente y contact center
- Aprobación de los Pensums.
- Definir esquema de evaluación a capacitadores y capacitados
- Evaluación a los Capacitadores
- Establecer cronograma de entrenamiento
- Establecer Recursos Necesarios para la Capacitación
- Implementación del entrenamiento
- Evaluación del Personal Capacitado
- Retroalimentación y Plantear acciones correctivas en base a los resultados

OBJETIVO: MOTIVAR A LOS TRABAJADORES

- Conversaciones de la Gerencia Departamental con cada uno de los trabajadores para conocer sus motivadores internos.
- Comunicación por parte de la Gerencia de Servicio Técnico de los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa, a sus colaboradores.
- Reconocimiento de cada Jefatura de los logros del personal usando la bitácora del personal (hoja de vida).
- Publicación por parte de Recursos Humanos de las vacantes dentro de la empresa, a fin de considerar en primera instancia a los colaboradores internos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Reconocimiento por parte de la Gerencia departamental el cumplimiento de objetivos, desarrollando un plan de incentivos.



CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El cuadro de Mando Integral es una herramienta sumamente útil para poder medir el cumplimiento de la estrategia definida, ya que traduce las metas planteadas de la unidad de negocio en un conjunto de indicadores tangibles.

4.1 CONCLUSIONES:

- Es necesario que los directivos establezcan claramente el objetivo para la unidad de negocio, de tal manera que se pueda definir la mejor estrategia que se desarrollará para alcanzar el mismo.
- Para la definición de la estrategia es vital contar con el personal clave, el cual aportará ideas valiosas y se generará un compromiso en la consecución del plan de acción definido.
- La selección de los Indicadores y la definición clara de las metas para cada indicador, deberá apoyar a la estrategia definida y contribuirá al éxito en la implementación de un cuadro de mando integral.
- La elaboración del Mapa Estratégico orienta las actividades que deben realizarse prioritariamente de manera que se cumplan con las metas planteadas ya que permite conocer la interrelación de las mismas.
- El cuadro de mando integral es una herramienta que facilita la comunicación de la estrategia a todo nivel dentro de la organización, ya que se define por medio de metas lo que se espera de cada proceso o persona.
- El desarrollo de la propuesta del Cuadro de Mando Integral para el departamento de Servihogar, permitió conocer la brecha existente entre el nivel actual y el nivel aspirado para el cumplimiento del objetivo planteado para la unidad, además se permitió visualizar los aspectos críticos en donde se debe enfocar la gerencia con el propósito de tomar decisiones correctivas oportunas.



- El cuadro de Mando Integral es una herramienta dinámica, por lo cual debe siempre estar en constante revisión y adaptación a las nuevas necesidades del entorno y de la organización, ya que el éxito conseguido en el presente no asegura que en el futuro se mantenga esta condición.

4. 2 RECOMENDACIONES:

- La puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral en el departamento mediante otras herramientas informáticas más complejas, pero a la vez más completas que Microsoft Excel. También se podría estudiar la posibilidad de utilizar el diseño del Cuadro de Mando Integral creado para integrarlo en el programa que utiliza la empresa.
- Se debe realizar una validación de los Indicadores después de la puesta en marcha del cuadro de mando de manera para confirmar su utilidad y si cumplen con los objetivos definidos.



BIBLIOGRAFIA

Páginas Web:

“Introducción al Cuadro de Mando Integral”, en: <http://www.idensa.com/balanced-scorecard/34-introduccion-al-cuadro-de-mando-integral.html>

“Perspectivas Cuadro de Mando Integral”: <http://calidad-gestion.com.ar/images/balance-score-card>.

“Perspectivas Cuadro de Mando Integral”:http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

Fuerzas Competitivas: http://www.marketing-xxi.com/files-marketing/grafico1_0.gif.

Cadena de Valor en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>

LIBROS

- AGUEDA, Esteban, MADARIAGA, Jesús de, NARROS, Ma. José, OREALTE Cristina, REINARES, Eva, SACO, Manuela, **“Principios de Marketing”**, ESIC EDITORIAL, Madrid – España 2008.
- Dávila Arturo, " El Cuadro de Mando Integral", Revista Antiguos Alumnos. IESE. U. Navarra
- KAPLAN Y NORTON, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia, Gestión, 2000. Barcelona.
- KAPLAN Y NORTON, “Mapas Estratégicos”, Convirtiendo los activos tangibles en resultados Tangibles”, Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L Barcelona 2004, España.
- KAPLAN, Robert y NORTON David, **“Cuadro de Mando Integral”** (The Balanced Scorecard), Editorial Planeta, Bogotá Colombia , 2007.



- KAPLAN, Robert, NORTON, David “*Usar el Cuadro de Mano Integral como sistema de gestión estratégica*” en Harvard Business Review
- KOTLER, Philip , KELLER, Kevin Lane, “Dirección de Marketing”, Pearson Education, México 2006.
- MARTINEZ FERNÁNDEZ, Francisco, “El cuadro de Mando Integral; Un instrumento de Control”, notas de clase
- MARTÍNEZ, Rafael, MARTÍNEZ, Vilanova “**Gestión de la Clientela, la Manera de Conseguir y Retener Clientes Rentables**”, ESIC EDITORIAL, Madrid – España.
- ZABALA, Hernando “Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias”, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005, Colombia



ANEXOS

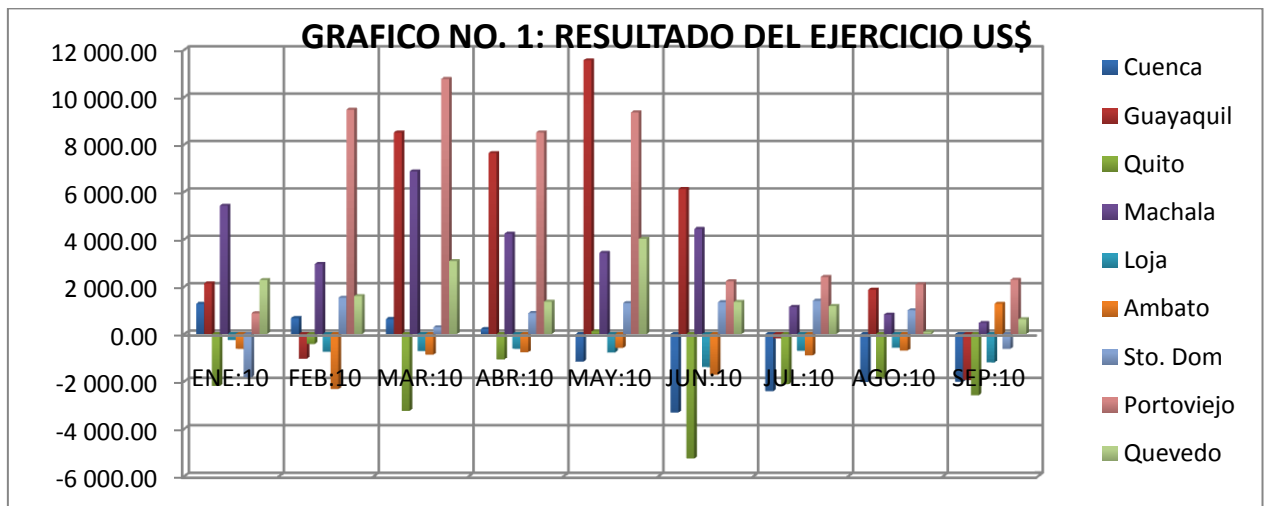
CUADRO DE MANDO INTEGRAL: SERVIHOGAR

CUADRO NO. 1: PERSPECTIVA FINANCIERA CONSOLIDADO

Calcular	CUADRO DE MANDO INTEGRAL CONSOLIDADO NACIONAL								
	PERSPECTIVA FINANCIERA	MES				ACUM			
		SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	✘ -6,416.96	✘ -1,532.85	-4,884.11	319%	69,500.96	75,917.93	-6,416.96	-8%	
Facturación de Nuevos Servicios	✘ 500.75	✘ 269.63	231.12	86%	3699.05	3198.3	500.75	16%	
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	✔ 21,058.32	✔ 22,576.17	-1,517.85	-7%	200,966.24	179,907.92	21,058.32	12%	
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	✘ 114%	✔ 100%	0.13	13%	120%	123%	-0.02	-2%	
Gasto promedio por Centro	✘ 29.89	✘ 33.15	-3.26	-10%					

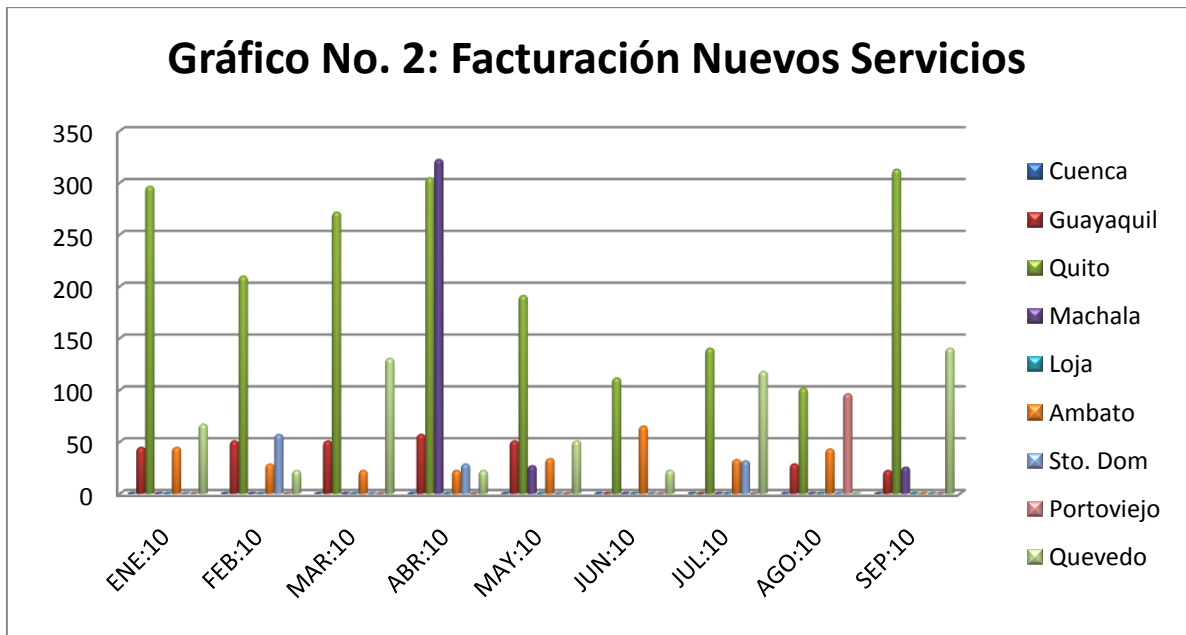
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



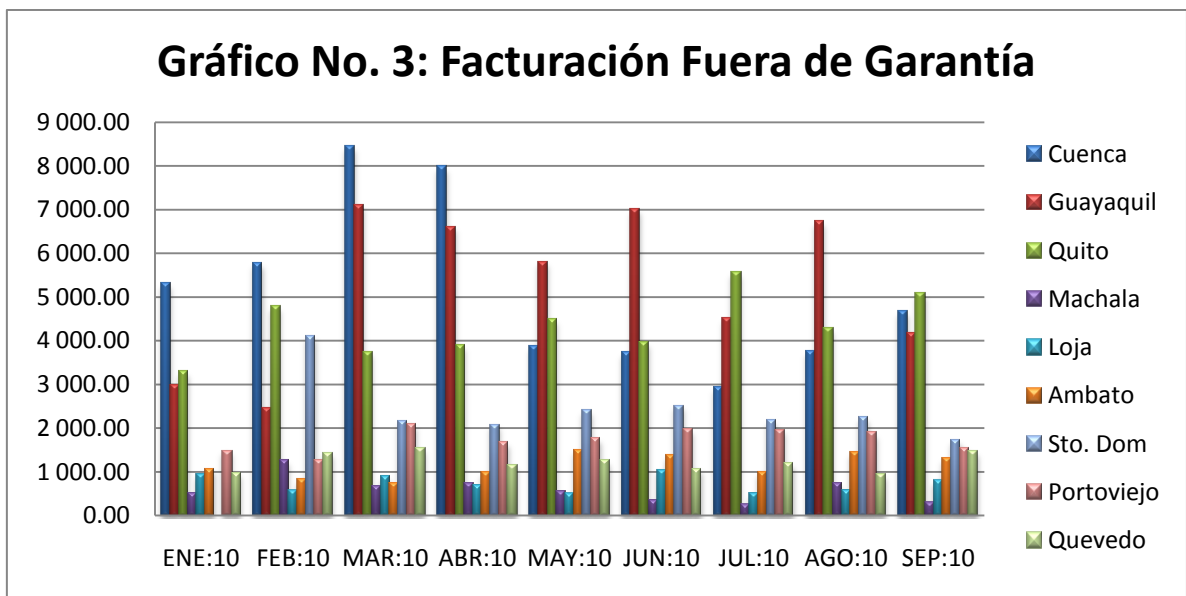
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



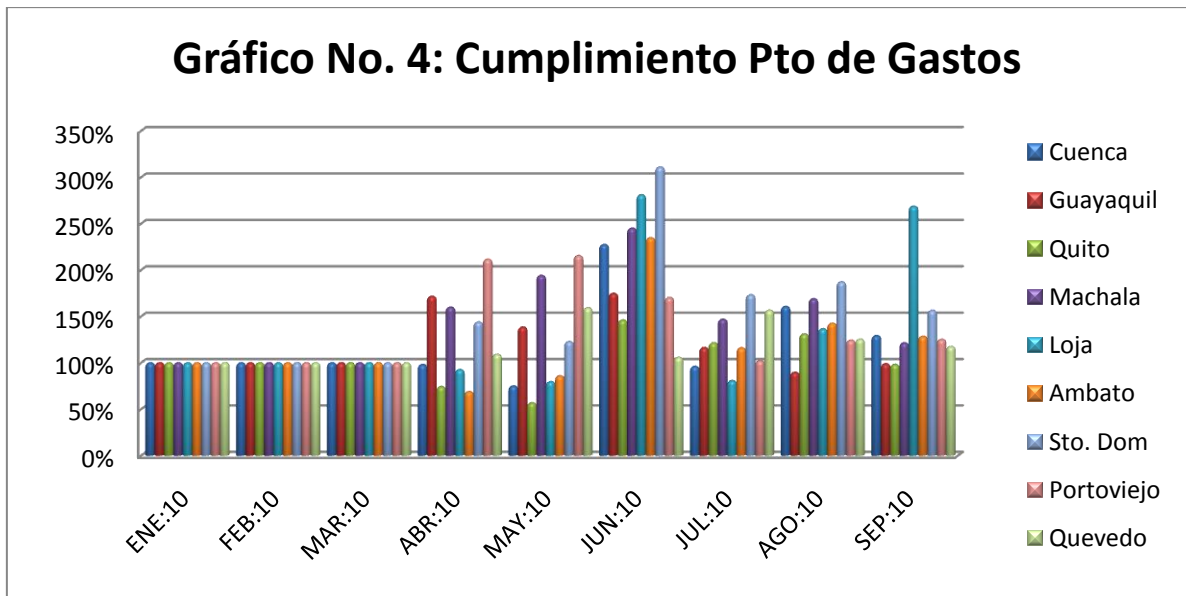
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



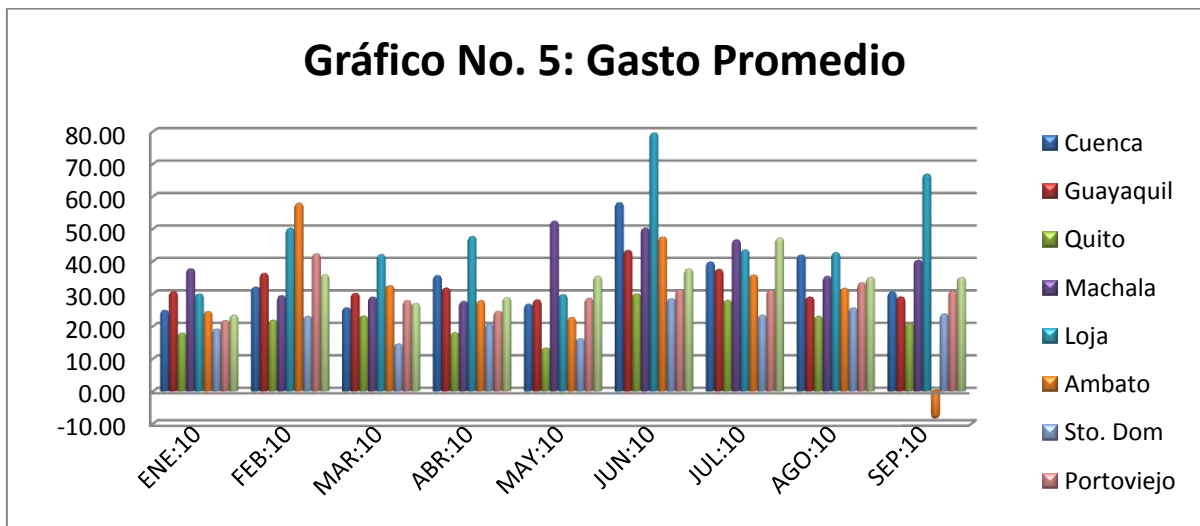
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

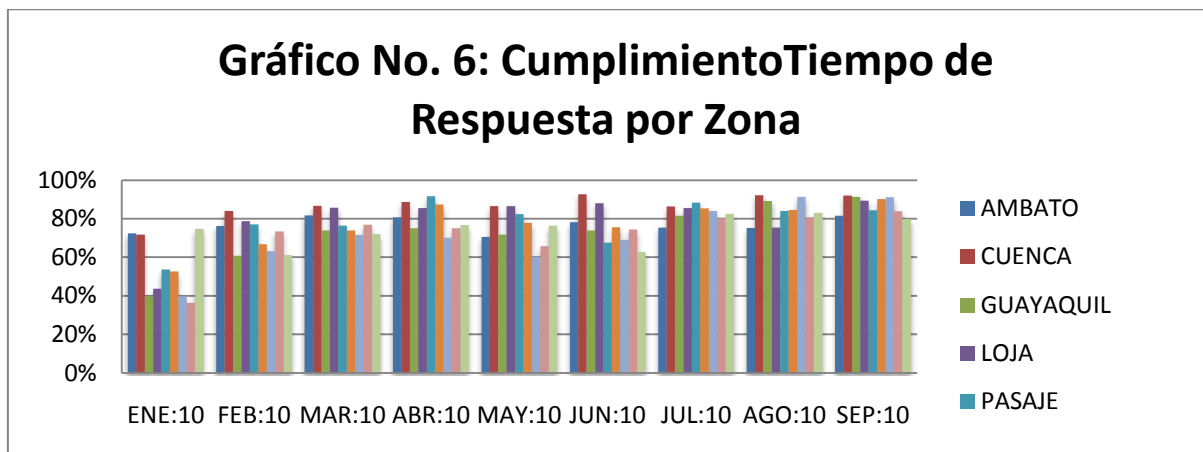


CUADRO NO. 2: PERSPECTIVA DE CLIENTE CONSOLIDADO

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	🟡 88%	🟡 85%	3%	74%	73%	2%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✅ 95%	✅ 95%	0%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	❌ 55%	❌ 0%	0%			

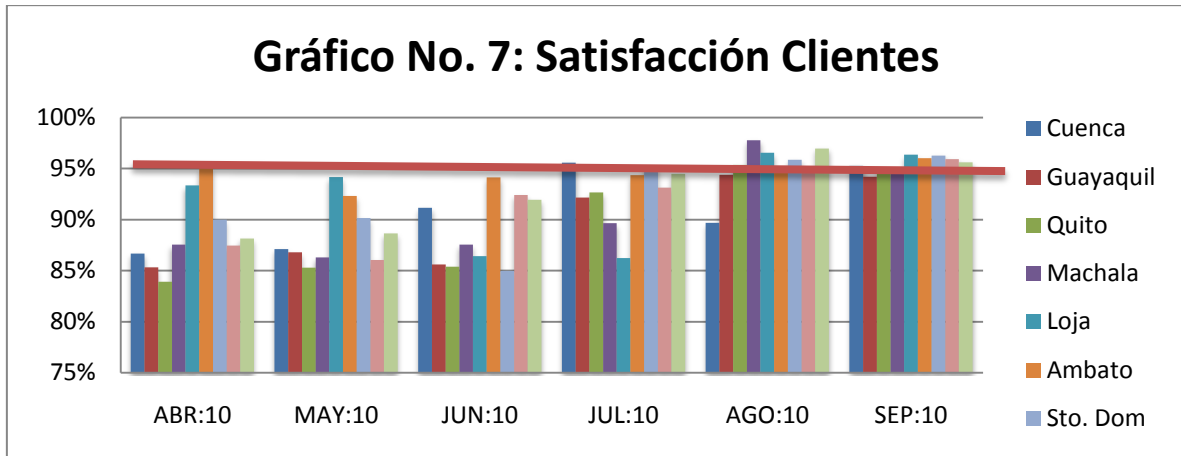
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

CUADRO NO.3: PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CONSOLIDADO

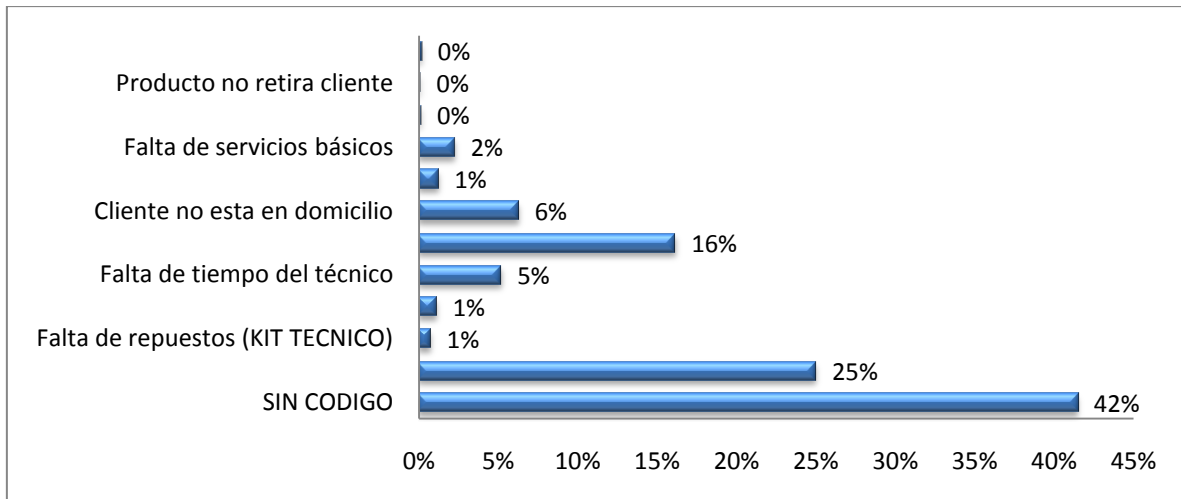
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	🟢 8%	🟡 13%	-33%
Tasa de Abandono de llamadas telefónicas	🔴 8.19%	🔴 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	🟡 79%	🟢 81%	-2%
Disponibilidad de Repuestos	🟡 4%	🟡 4%	0%
Sobre Stock de Inventarios	🔴 12.64%	🔴 13.57%	-7%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



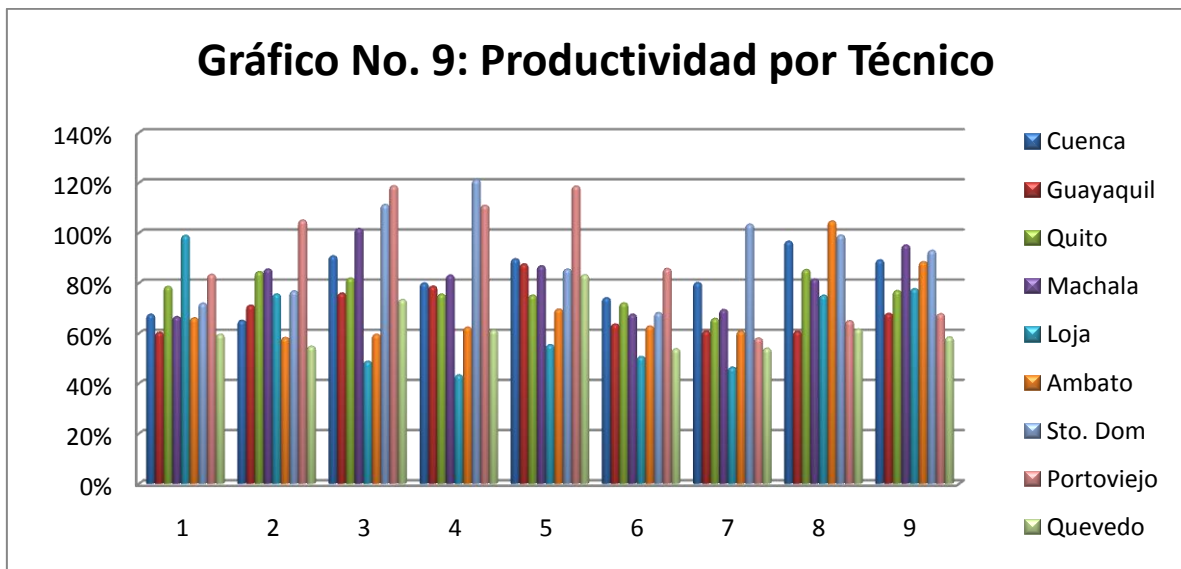
Gráfico No. 8: Causas de Incumplimiento



Fuente: Servihogar

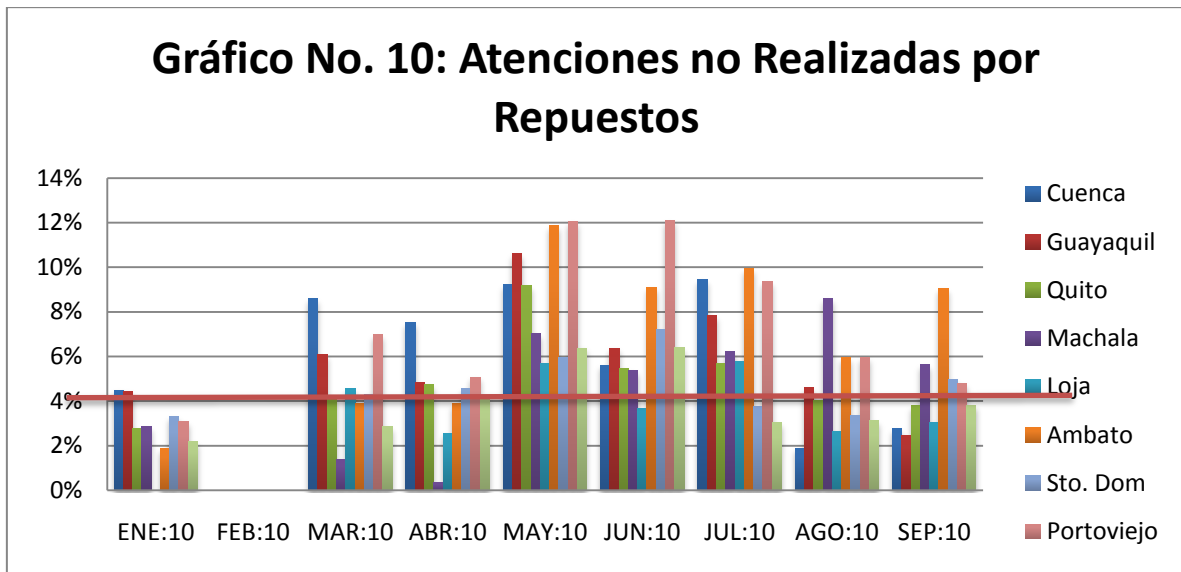
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 9: Productividad por Técnico



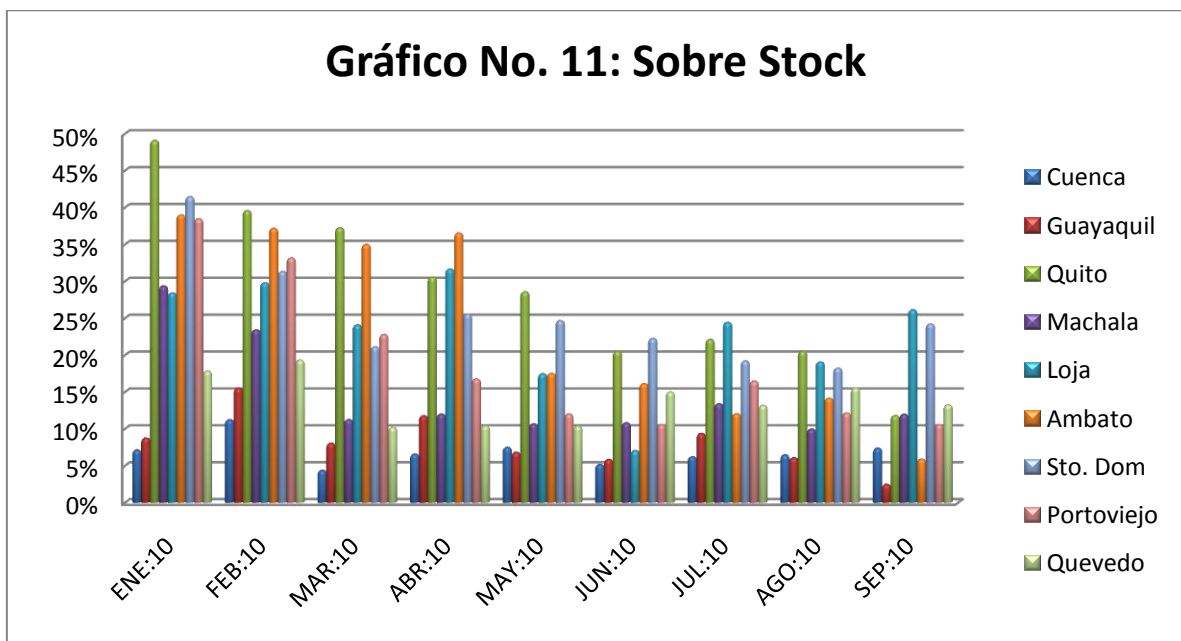
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

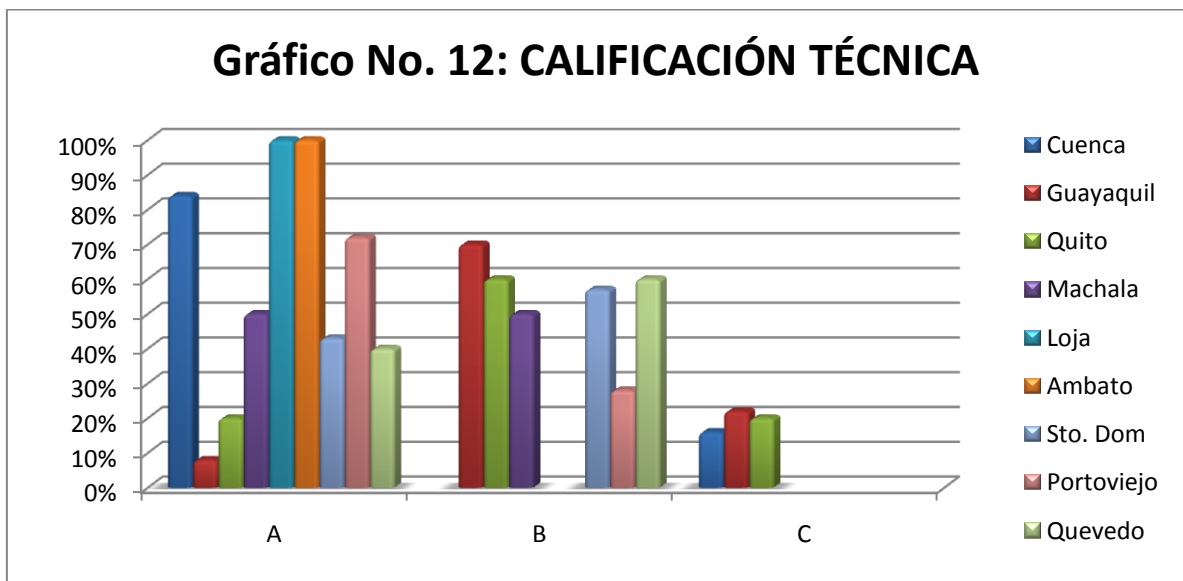


CUADRO NO. 4: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO CONSOLIDADO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✗ 57%	✗ 57%	0%
Rotación de Trabajadores	✗ 5%	✗ 5%	0%

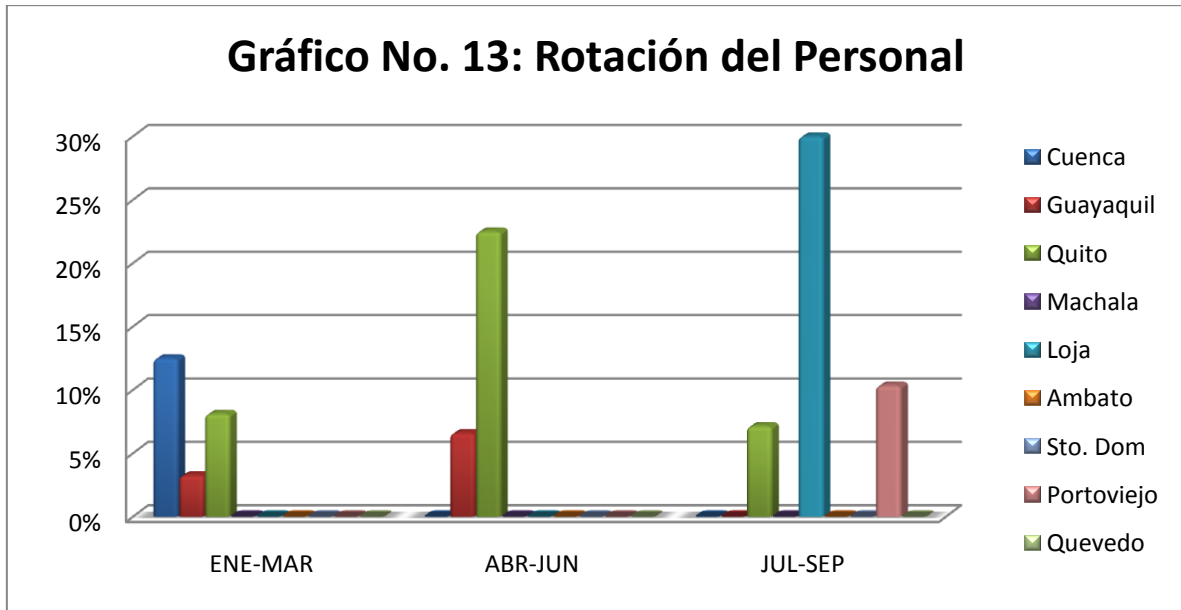
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

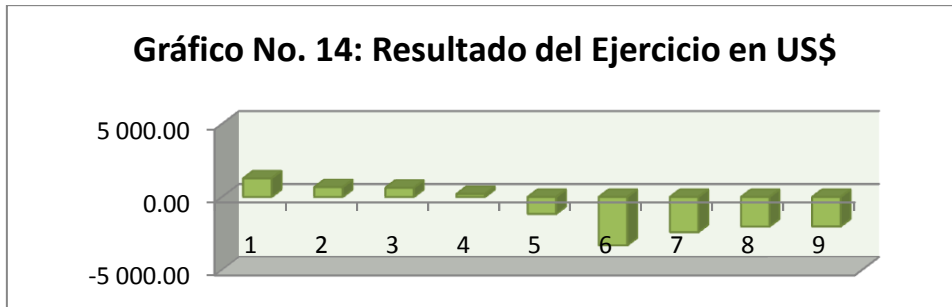
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 5: PERSPECTIVA FINANCIERA CUENCA

PERSPECTIVA FINANCIERA	CUADRO DE MANDO INTEGRAL CENTRO DE SERVICIO CUENCA							
	MES				ACUM			
	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	✘ -2,020.93	✘ -2,025.83	4.90	0%	-8,150.68	-6,129.75	-2,020.93	33%
Facturación de Nuevos Servicios	✘ 0	✘ 0	0.00	0%	0	0	0.00	0%
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	✔ 4,675.17	✔ 3,751.51	923.66	25%	46,460.24	41,785.07	4,675.17	11%
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	✘ 129%	✘ 161%	-0.31	-20%	118%	117%	0.01	1%
Gasto promedio por Centro	✘ 30.62	✘ 41.97	-11.35	-27%				

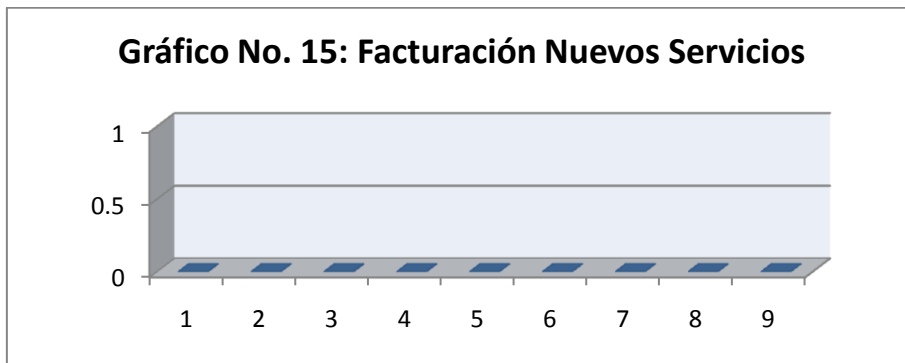
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



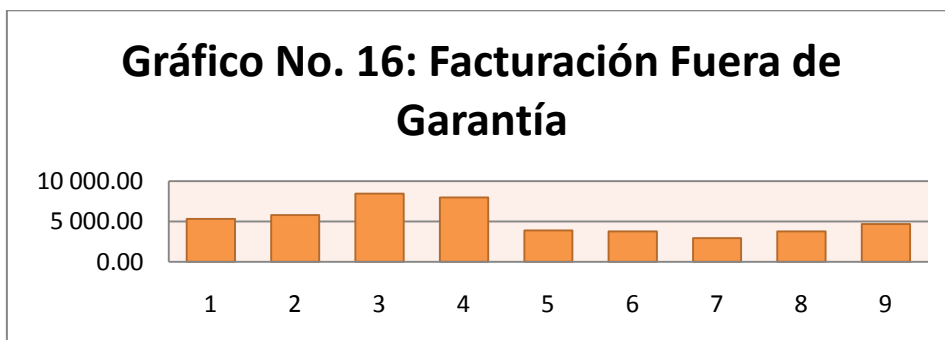
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



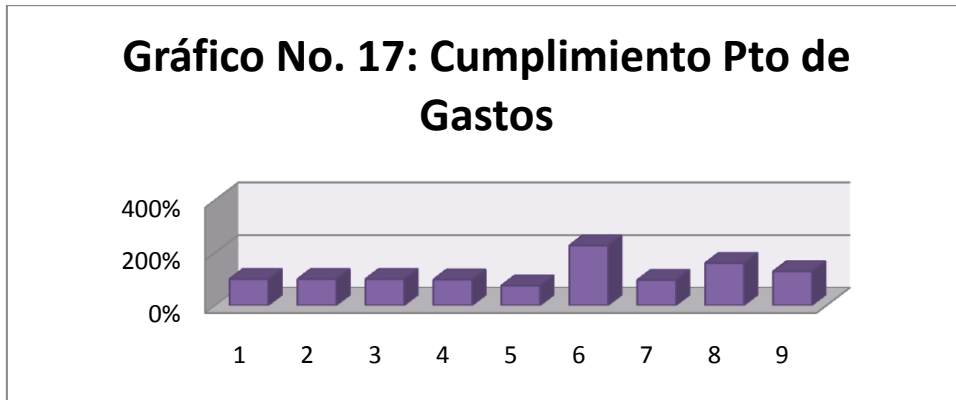
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



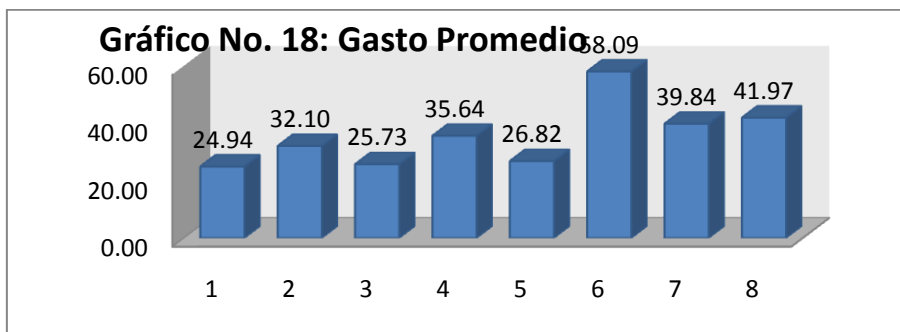
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

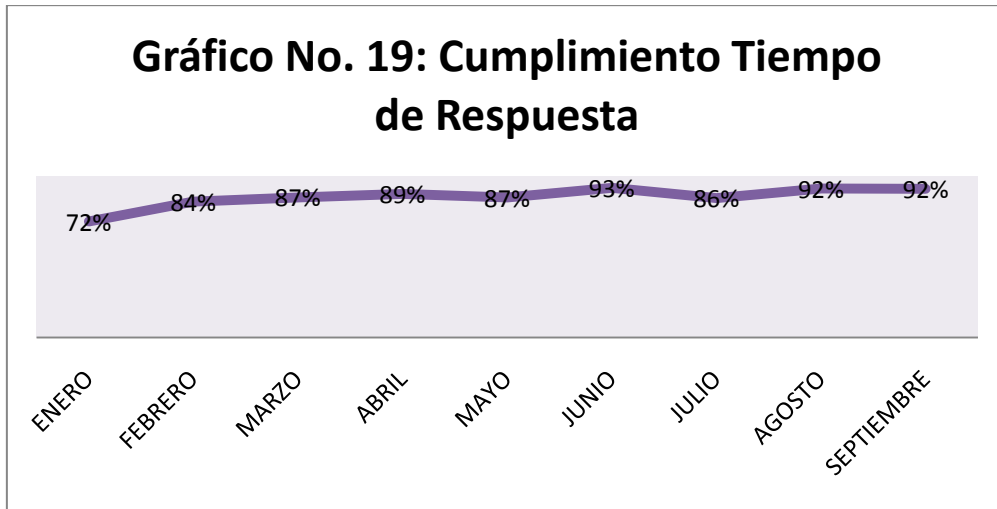
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 6: PERSPECTIVA CLIENTE CUENCA

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	✓ 92%	✓ 92%	0%	77%	76%	1%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✓ 95%	⚠ 90%	6%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	✗ 52%	✗ 0%	0%			

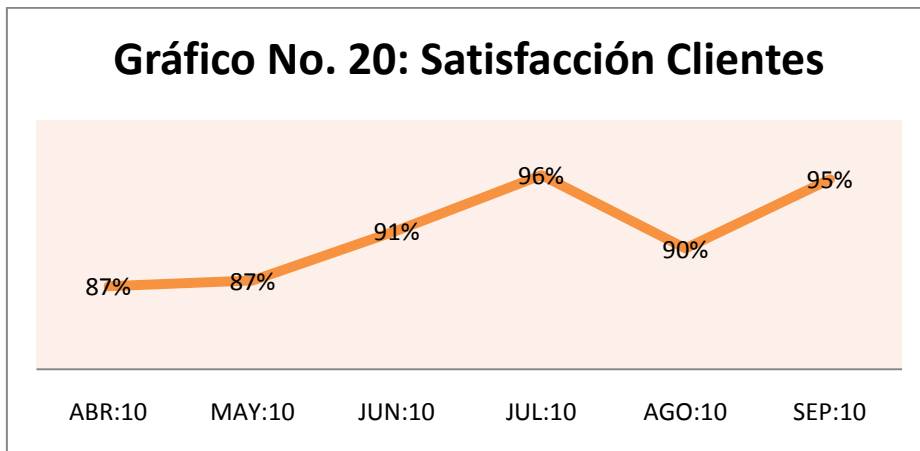
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



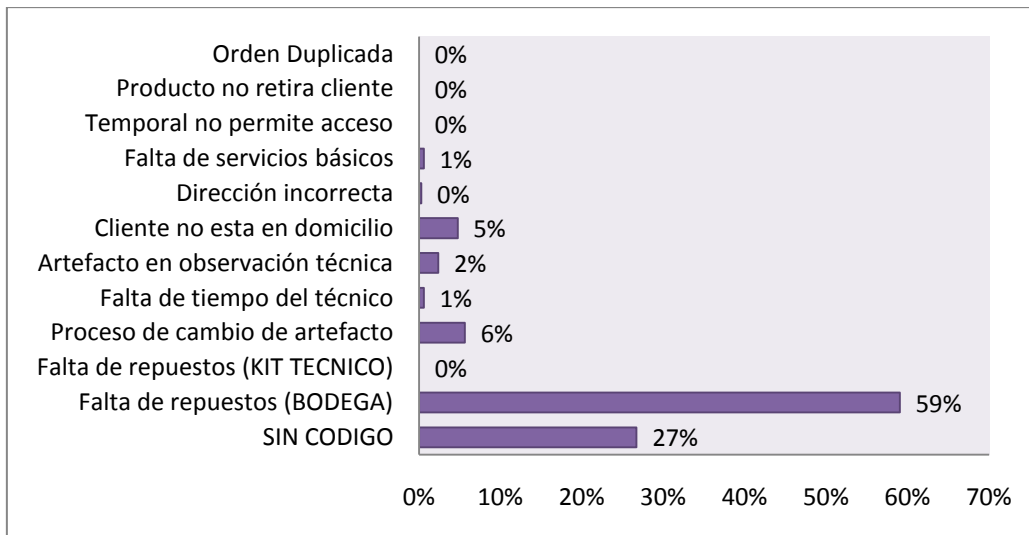
CUADRO NO. 7: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS CUENCA

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	✓ 3%	✓ 2%	39%
Tasa de Abandono de llamadas telefónicas	✗ 8.19%	✗ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	✓ 89%	✓ 97%	-8%
Disponibilidad de Repuestos	✓ 3%	✓ 2%	46%
Sobre Stock de Inventarios	✓ 7.38%	✓ 6.48%	14%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 21: Causas de Incumplimiento

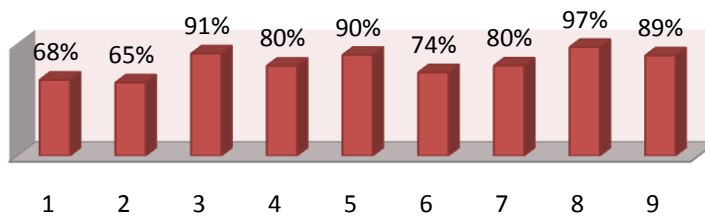


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



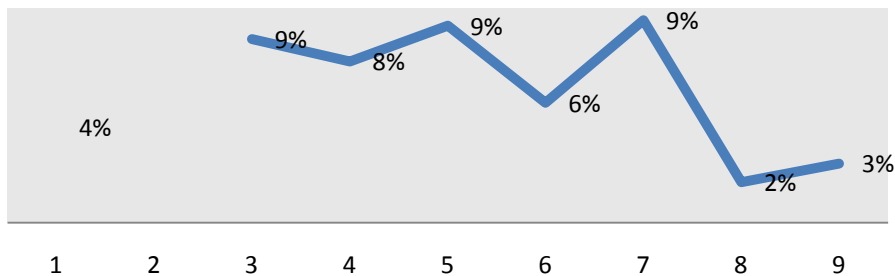
Gráfico No. 22: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

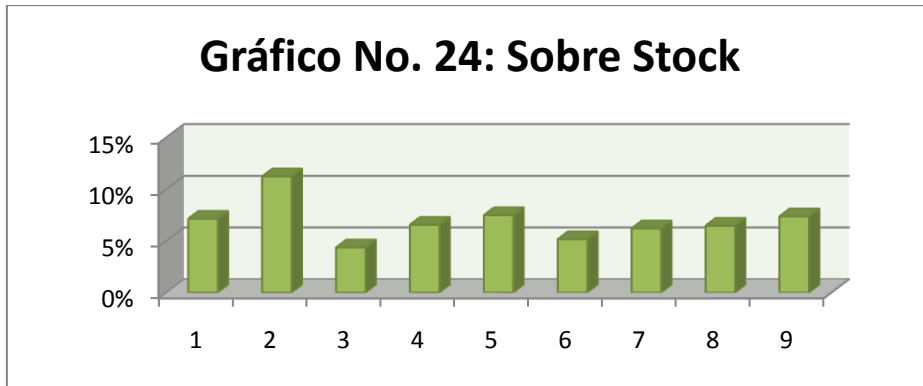
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 23: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

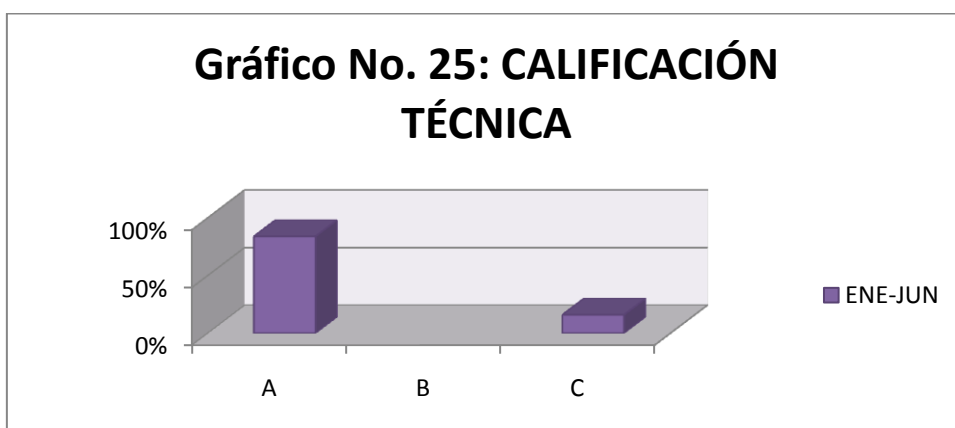
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 8: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO CUENCA

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✓ 84%	✓ 84%	0%
Rotación de Trabajadores	✓ 0%	✓ 0%	0%

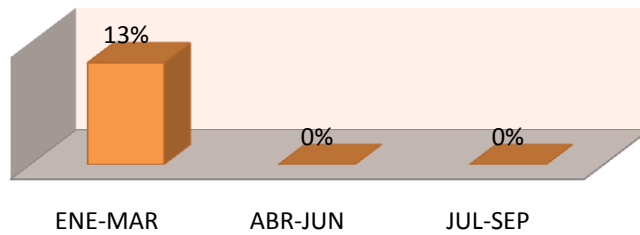
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

**Gráfico No. 26: Rotación del Personal**

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 9: PERSPECTIVA FINANCIERA GUAYAQUIL

servihogar garantía que se cumple		CUADRO DE MANDO INTEGRAL CENTRO DE SERVICIO GUAYAQUIL							
Calcular		MES				ACUM			
PERSPECTIVA FINANCIERA		SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	✘ -1,939.90	✔ 1,873.40	-3,813.30	-204%	34,661.56	36,601.46	-1,939.90	-5%	
Facturación de Nuevos Servicios	✘ 22.33	✘ 28.56	-6.23	-22%	305.33	283	22.33	8%	
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	✔ 4,172.52	✔ 6,726.06	-2,553.54	-38%	47,349.73	43,177.21	4,172.52	10%	
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	✔ 99%	✔ 90%	0.09	10%	120%	123%	-0.02	-2%	
Gasto promedio por Centro	✘ 29.10	✘ 29.04	0.06	0%					

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



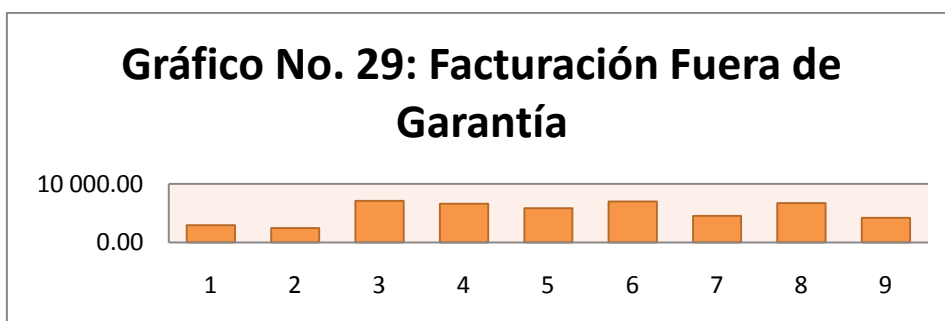
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

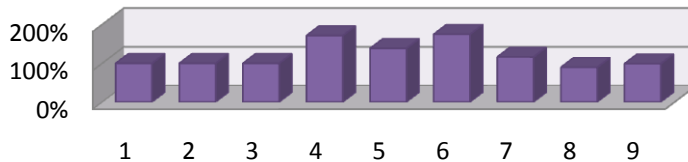


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



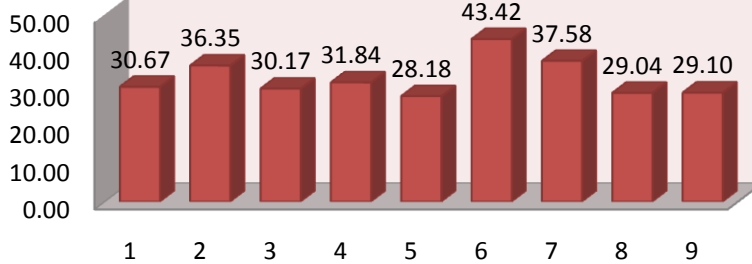
Gráfico No. 30: Cumplimiento Pto de Gastos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 31: Gasto Promedio



Fuente: Servihogar

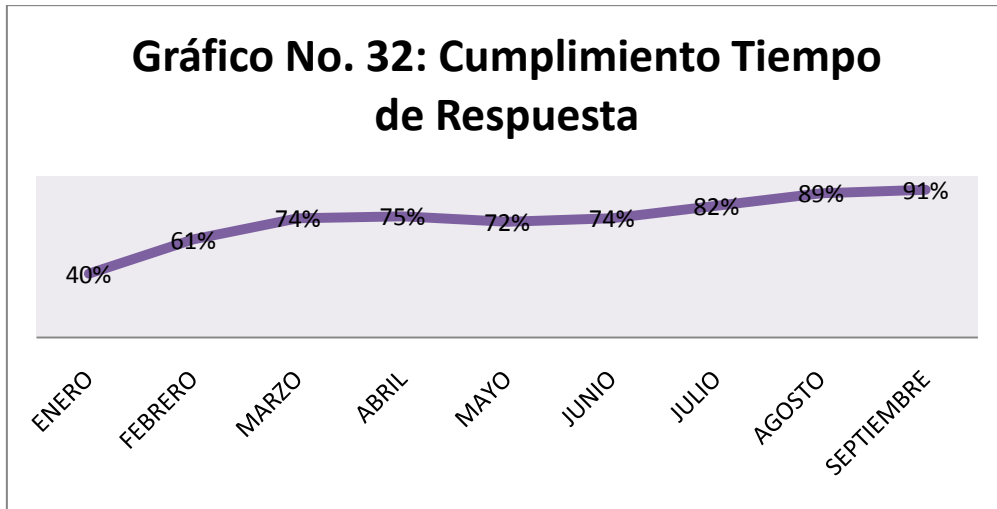
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 10: PERSPECTIVA CLIENTE GUAYAQUIL

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	✓ 91%	✓ 89%	2%	86%	86%	1%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✓ 94%	✓ 94%	0%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	⚠ 72%	✗ 0%	0%			

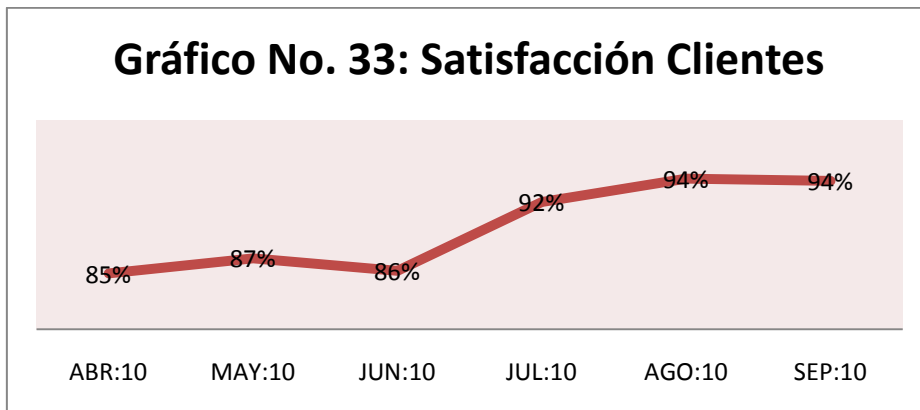
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



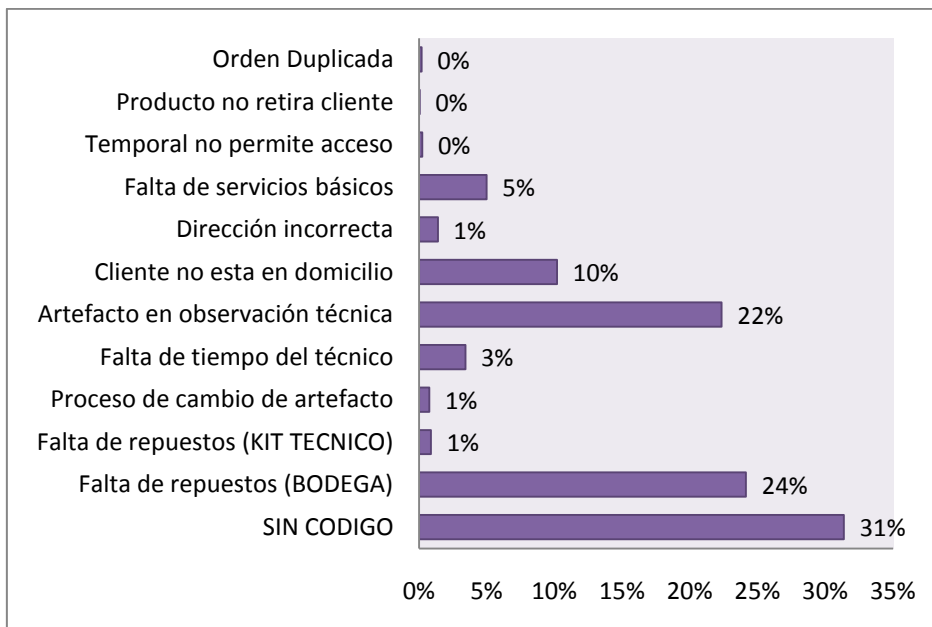
CUADRO NO. 11: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS GUAYAQUIL

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	✓ 5%	✓ 9%	-49%
Tasa de Abandono de Llamadas telefónicas	✗ 8.19%	✗ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	✗ 68%	✗ 61%	12%
Disponibilidad de Repuestos	✓ 2%	! 5%	-47%
Sobre Stock de Inventarios	✓ 2.49%	✓ 6.09%	-59%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 34: Causas de Incumplimiento

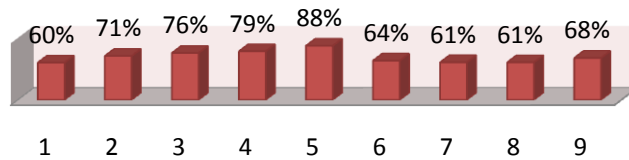


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



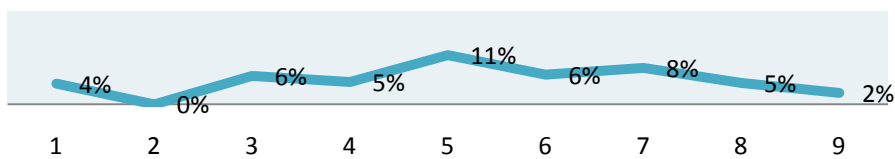
Gráfico No. 35: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

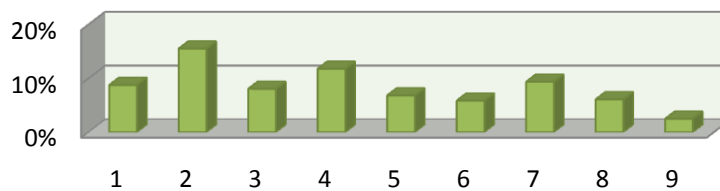
Gráfico No. 36: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 37: Sobre Stock



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

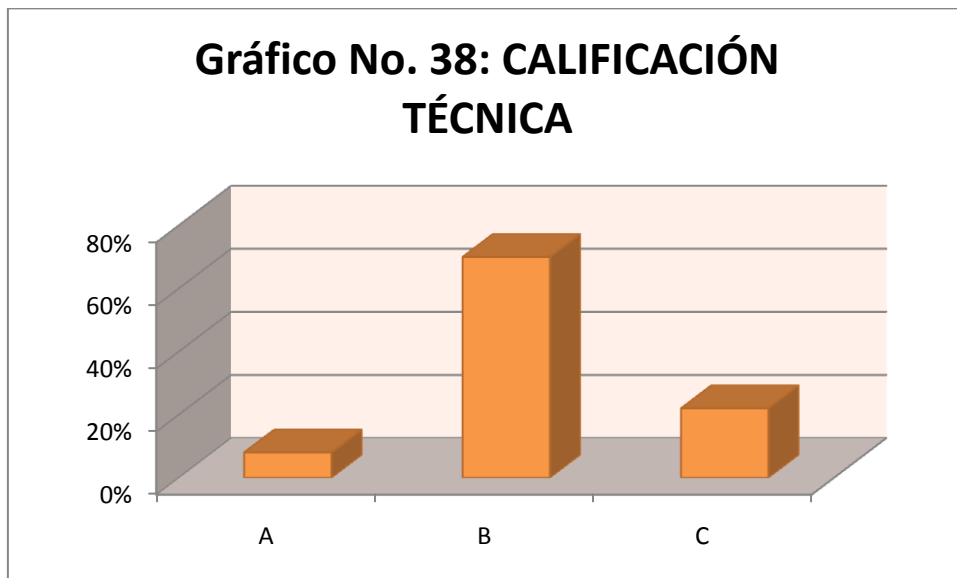


CUADRO NO. 12: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO GUAYAQUIL

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✘ 8%	✘ 8%	0%
Rotación de Trabajadores	✔ 0%	✔ 0%	0%

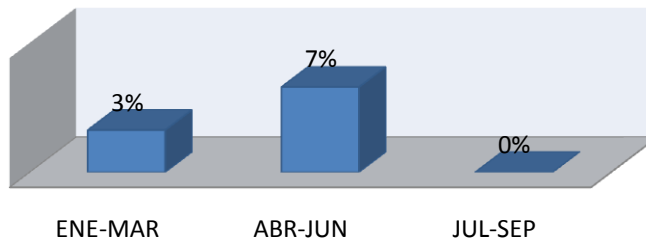
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

**Gráfico No. 39: Rotación del Personal**

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 13: PERSPECTIVA FINANCIERA QUITO

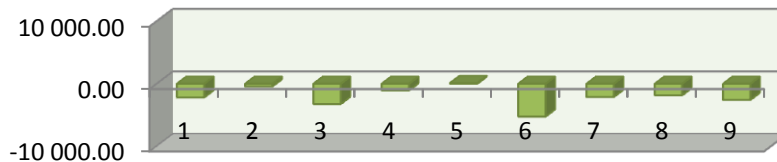
PERSPECTIVA FINANCIERA	MES				ACUM			
	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	✘ -2,582.22	✘ -1,852.06	-730.17	39%	-18,619.07	-16,036.84	-2,582.22	16%
Facturación de Nuevos Servicios	✔ 312.88	⚠ 101.76	211.12	207%	1939.63	1626.75	312.88	19%
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	✔ 5,076.20	✔ 4,282.20	794.00	19%	39,058.94	33,982.74	5,076.20	15%
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	✔ 98%	✘ 131%	-0.33	-25%	102%	102%	0.00	0%
Gasto promedio por Centro	✔ 20.82	⚠ 23.11	-2.30	-10%				

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



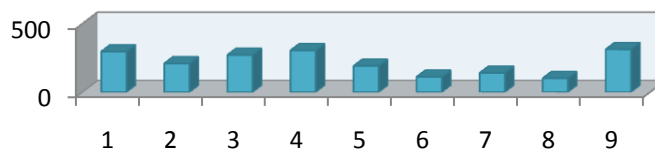
Gráfico No. 40: Resultado del Ejercicio en US\$



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

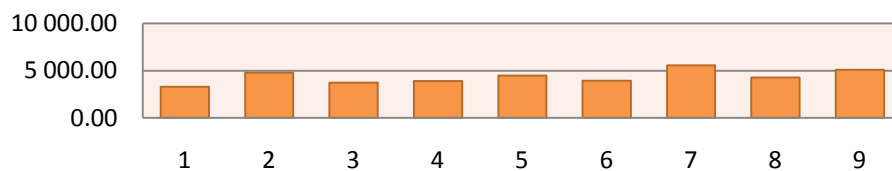
Gráfico No. 41: Facturación Nuevos Servicios



Fuente: Servihogar

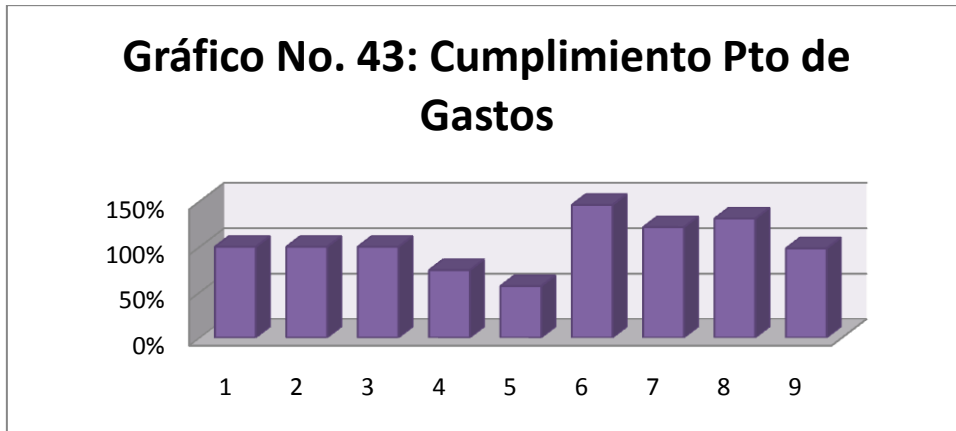
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 42: Facturación Fuera de Garantía



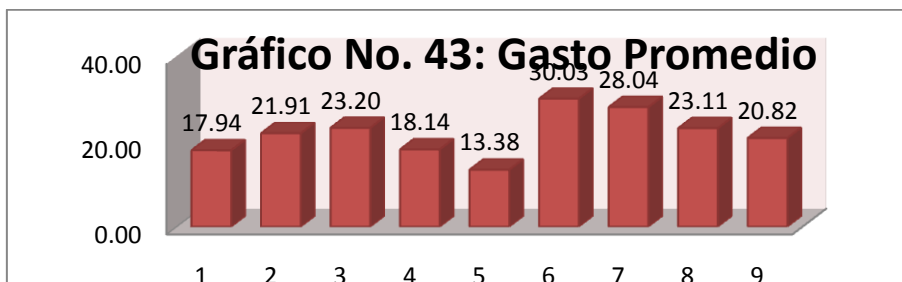
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

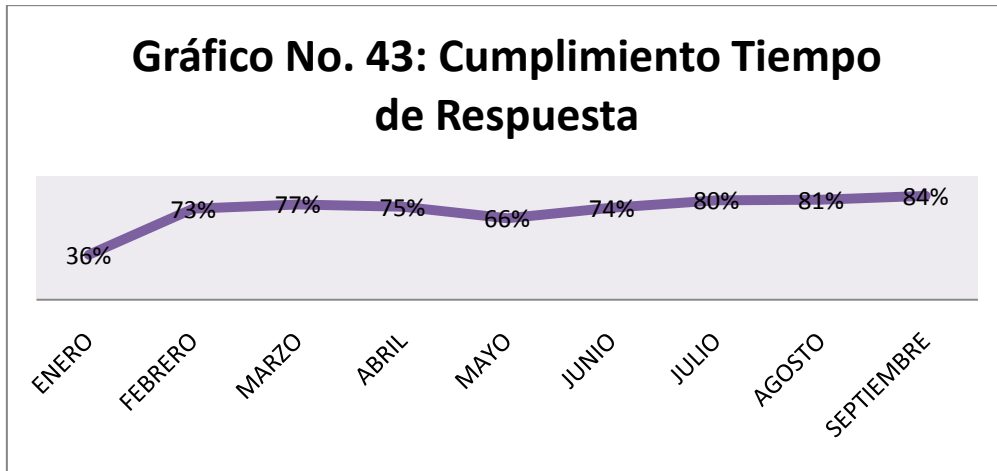
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 14: PERSPECTIVA CLIENTE QUITO

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	⚠️ 84%	⚠️ 81%	4%	72%	70%	2%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✅ 95%	✅ 95%	0%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	❌ 32%	❌ 0%	0%			

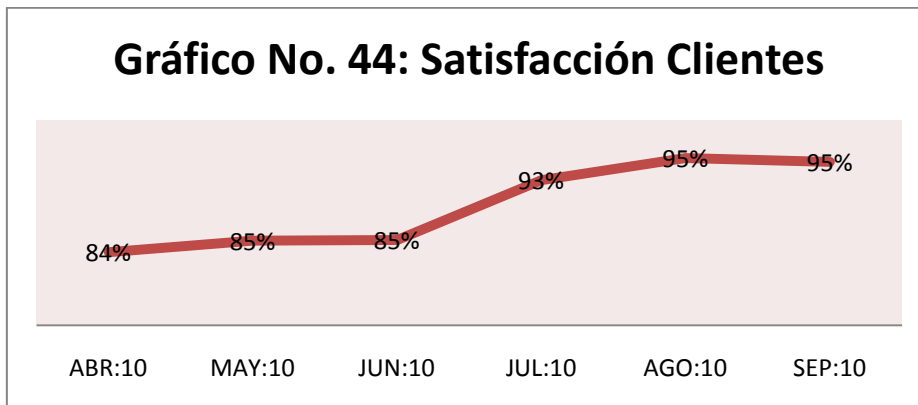
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



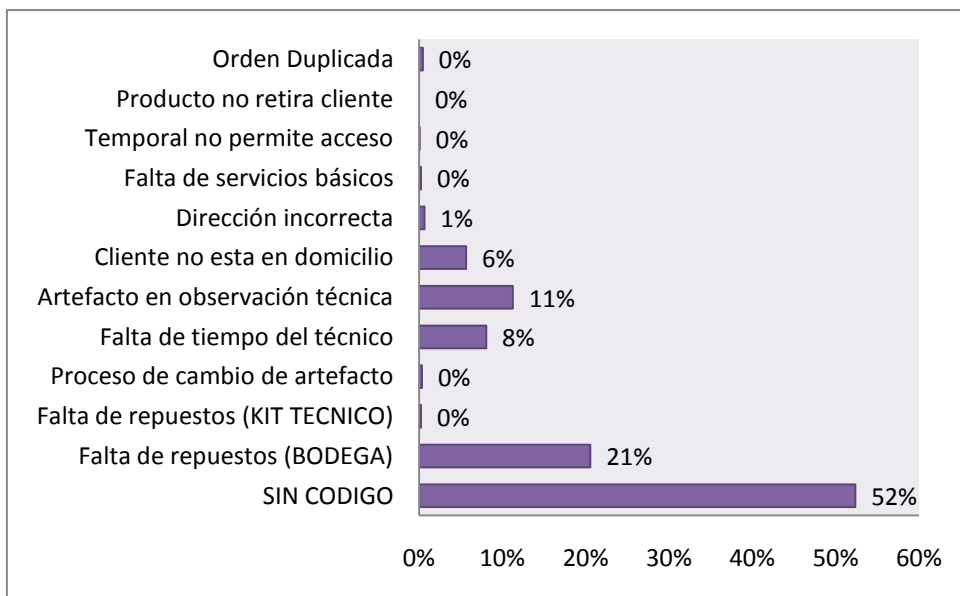
CUADRO NO. 15: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS QUITO

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	13%	17%	-20%
Tasa de Abandono de llamadas telefónicas	8.19%	8.26%	-1%
Productividad por Técnico	77%	85%	-10%
Disponibilidad de Repuestos	4%	4%	-6%
Sobre Stock de Inventarios	11.82%	20.51%	-42%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 45: Causas de Incumplimiento

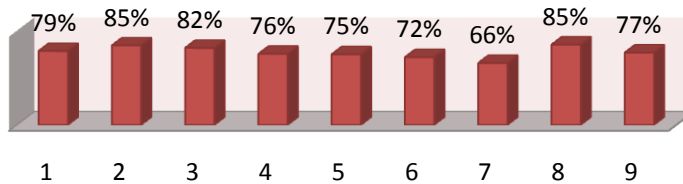


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



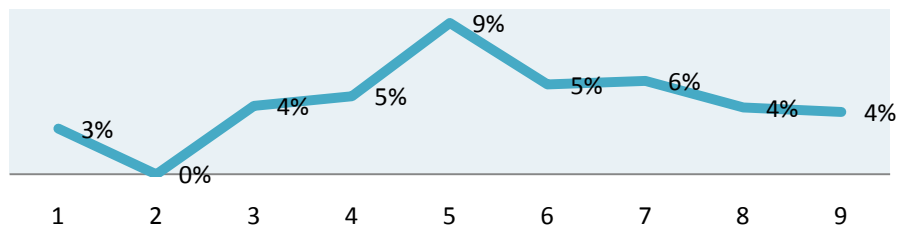
Gráfico No. 46: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

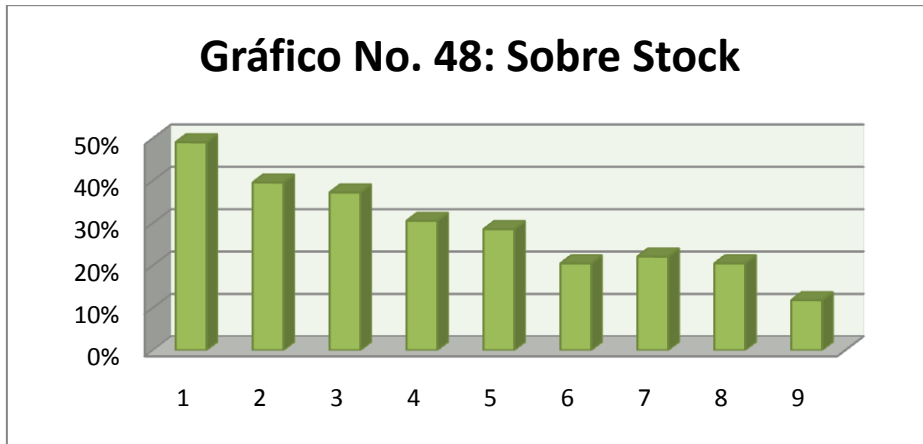
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 47: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

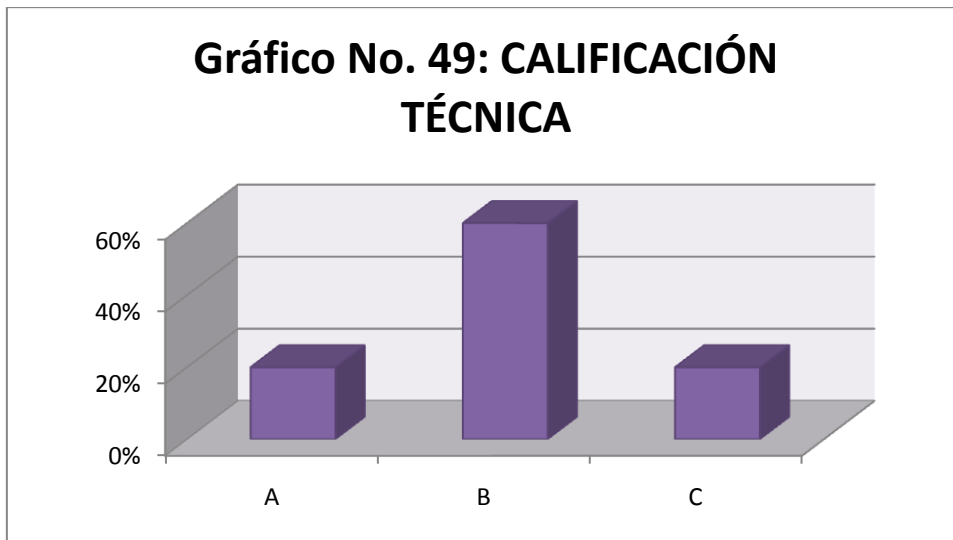
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 16: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO QUITO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✘ 20%	✘ 20%	0%
Rotación de Trabajadores	✘ 7%	✘ 7%	0%

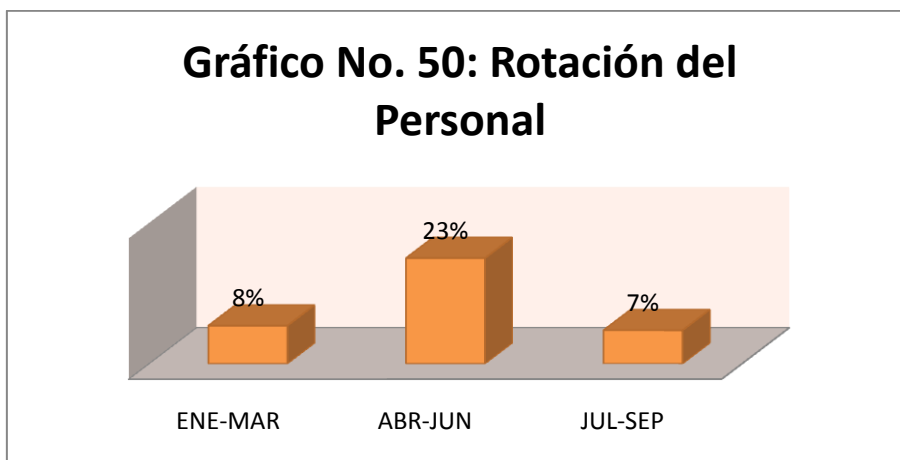
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

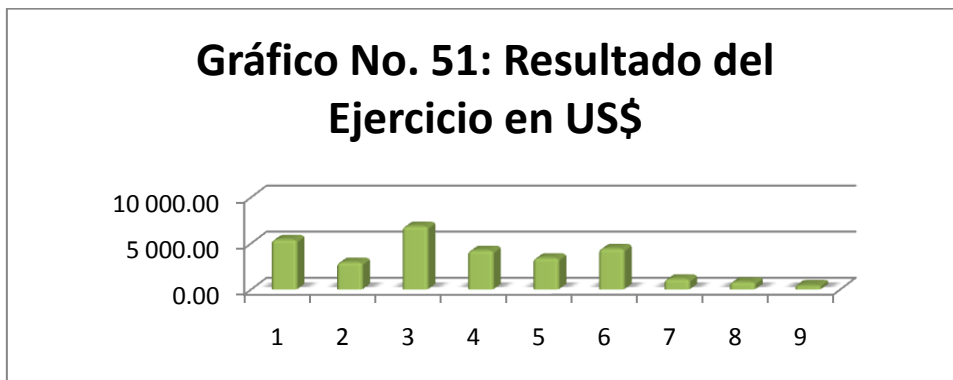


CUADRO NO. 17: PERSPECTIVA FINANCIERA MACHALA

servihogar garantía que se cumple		CUADRO DE MANDO INTEGRAL CENTRO DE SERVICIO MACHALA							
Calcular		MES				ACUM			
PERSPECTIVA FINANCIERA		SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares		467.67	817.61	-349.93	-43%	29,760.43	29,292.76	467.67	2%
Facturación de Nuevos Servicios		25.33	0	25.33	0%	374.48	349.15	25.33	7%
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)		303.37	728.60	-425.23	-58%	5,377.10	5,073.73	303.37	6%
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos		122%	169%	-0.47	-28%	140%	142%	-0.02	-1%
Gasto promedio por Centro		40.37	35.40	4.97	14%				

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



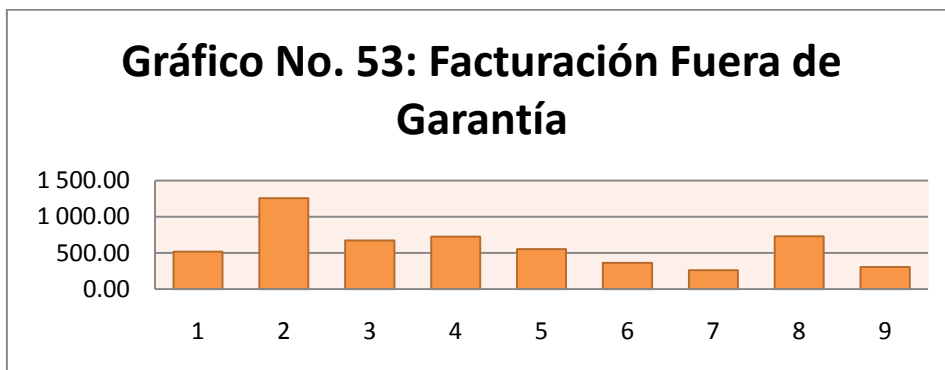
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



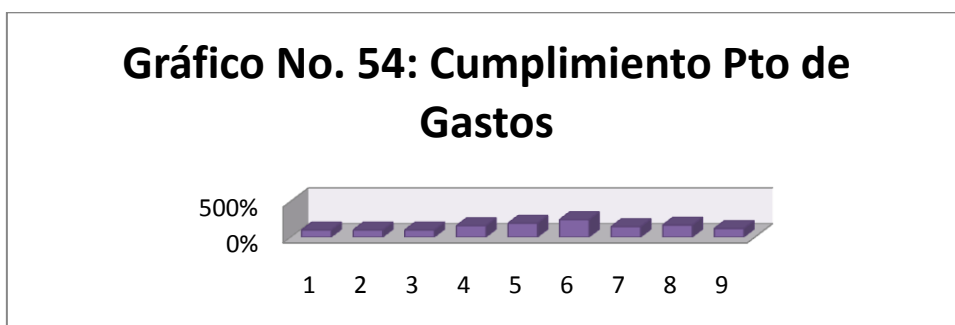
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



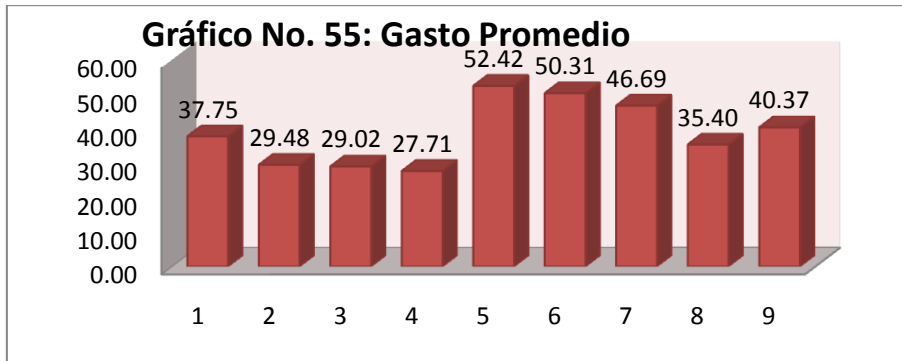
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

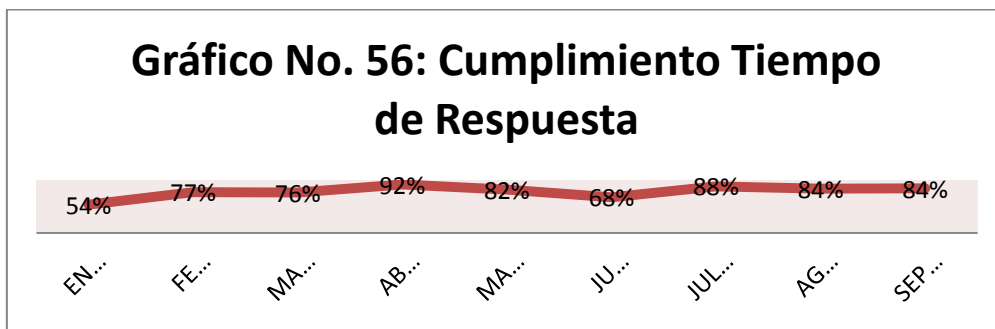
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 18: PERSPECTIVA CLIENTE MACHALA

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	⚠️ 84%	⚠️ 84%	0%	78%	77%	1%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✅ 94%	✅ 98%	-3%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	❌ 31%	❌ 0%	0%			

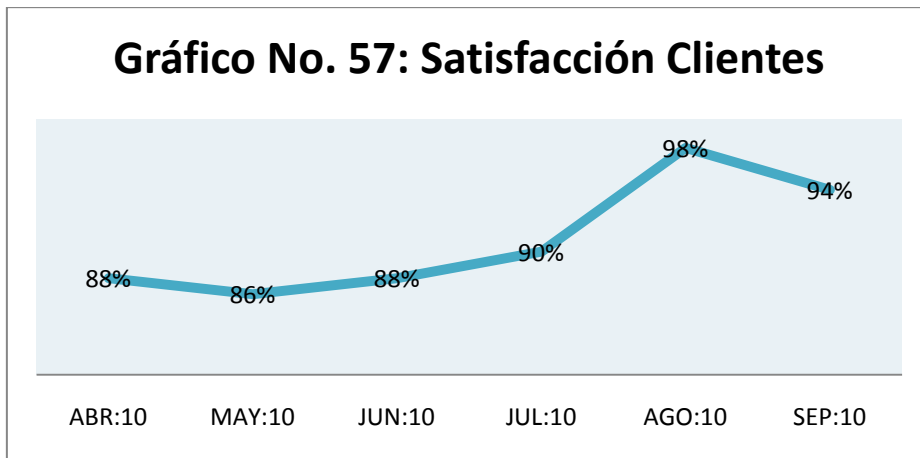
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 19: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS MACHALA

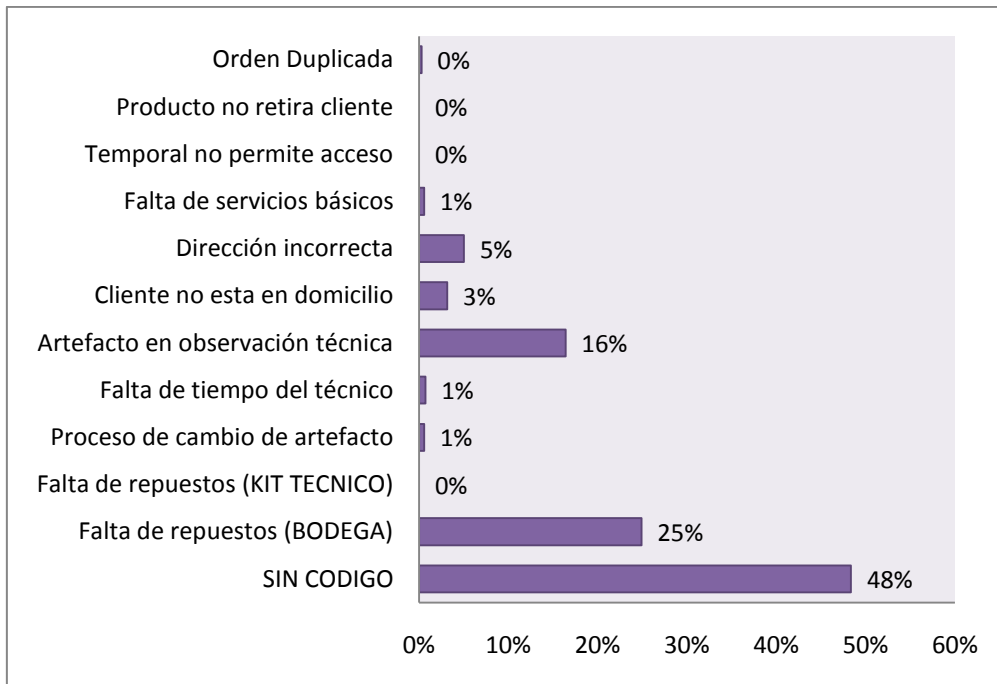
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	✓ 7%	⚠ 10%	-28%
Tasa de Abandono de llamadas telefónicas	✗ 8.19%	✗ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	✓ 95%	✓ 82%	17%
Disponibilidad de Repuestos	✗ 6%	✗ 9%	-34%
Sobre Stock de Inventarios	✗ 11.98%	⚠ 9.96%	20%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

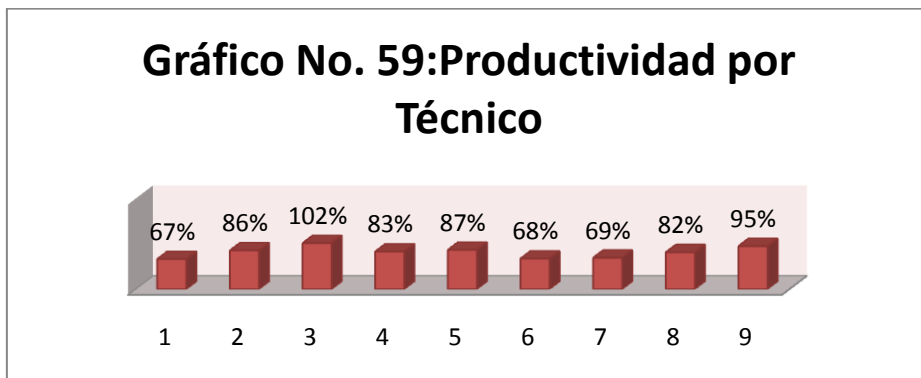


Gráfico No.58: Causas de Incumplimiento



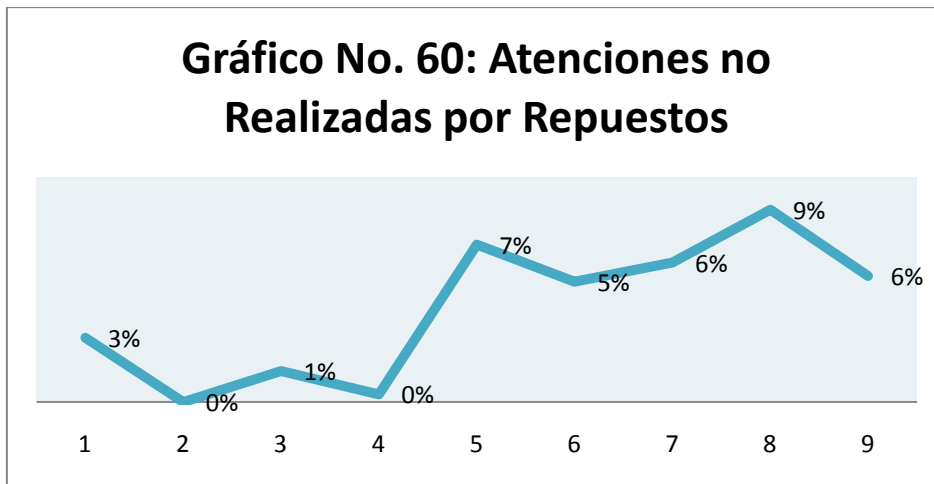
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



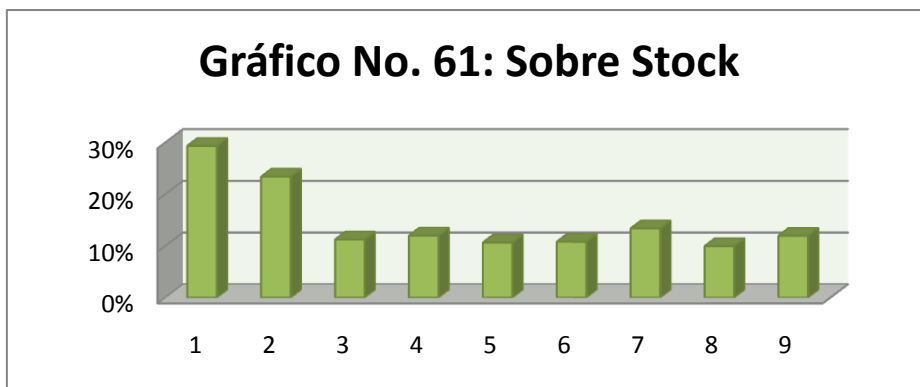
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

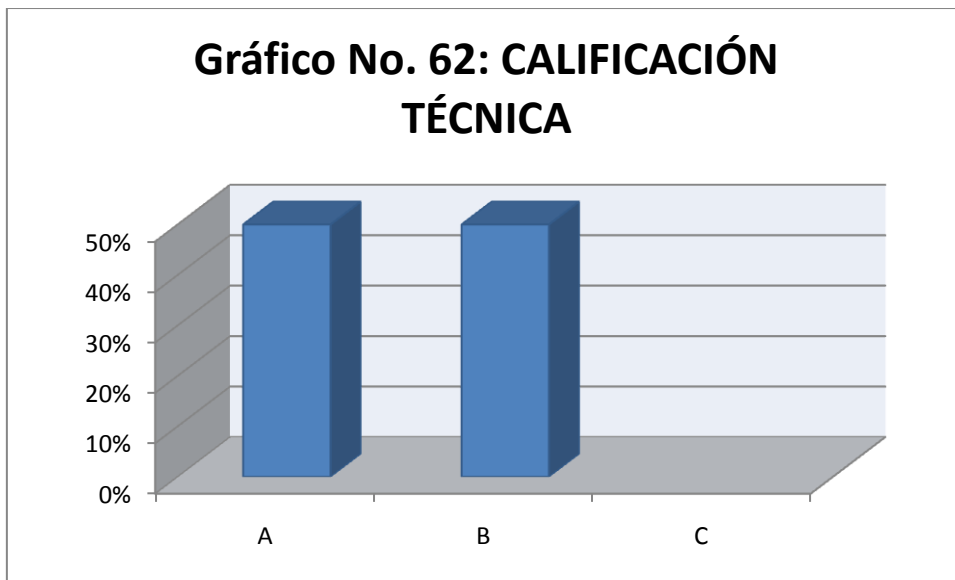


CUADRO NO. 20: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO MACHALA

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	50%	50%	0%
Rotación de Trabajadores	0%	0%	0%

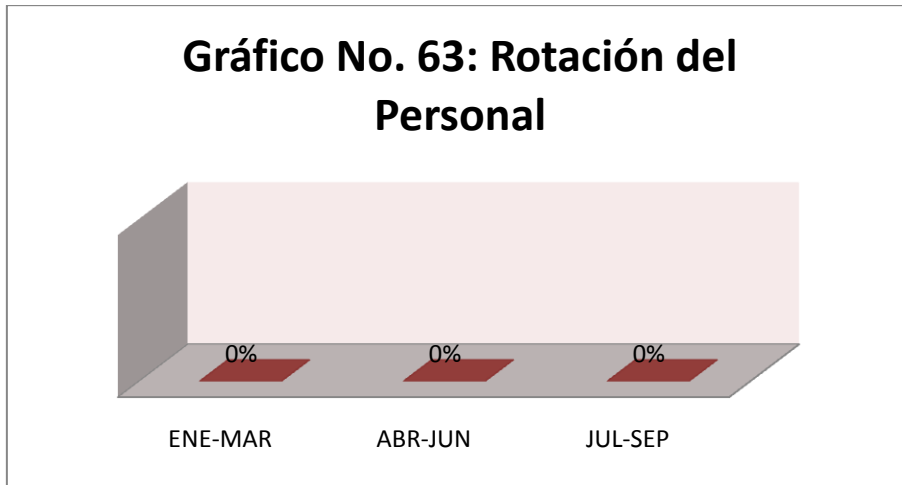
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 21: PERSPECTIVA FINANCIERA LOJA

PERSPECTIVA FINANCIERA	MES				ACUM			
	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	-1,199.46	-572.33	-627.13	110%	-6,976.96	-5,777.49	-1,199.46	21%
Facturación de Nuevos Servicios	0	0	0.00	0%	0	0	0.00	0%
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	806.10	572.73	233.37	41%	6,530.17	5,724.07	806.10	14%
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	269%	137%	1.32	97%	135%	119%	0.15	13%
Gasto promedio por Centro	66.92	42.73	24.20	57%				

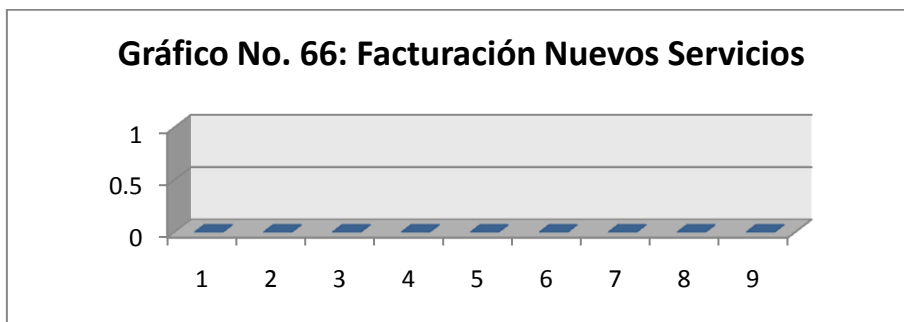
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



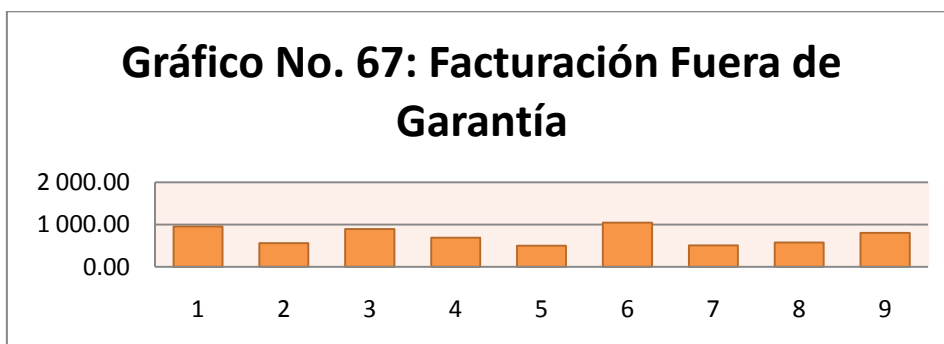
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



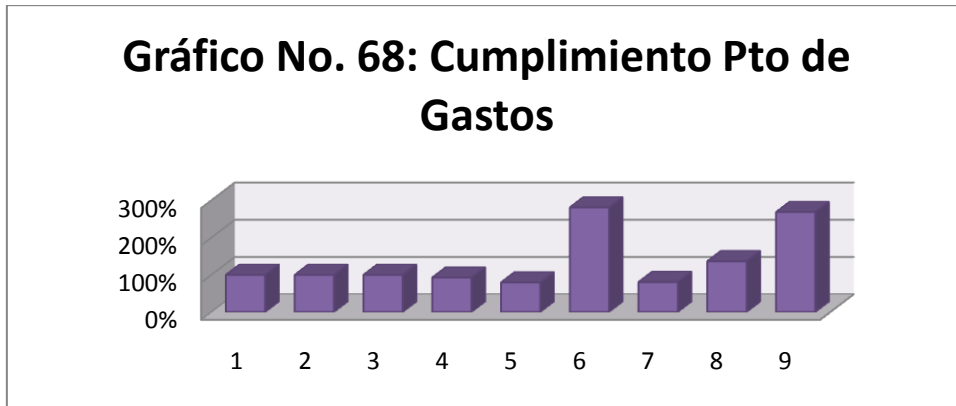
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



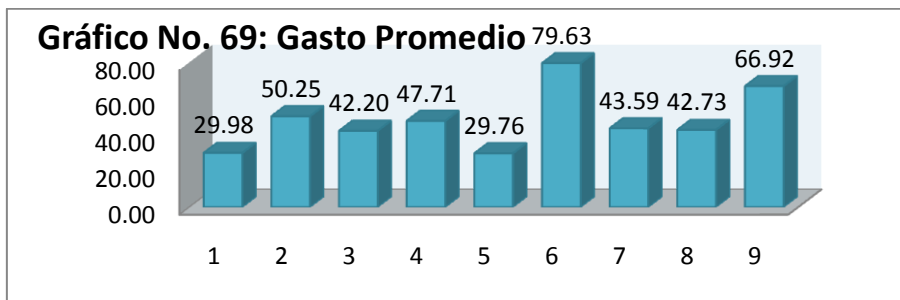
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

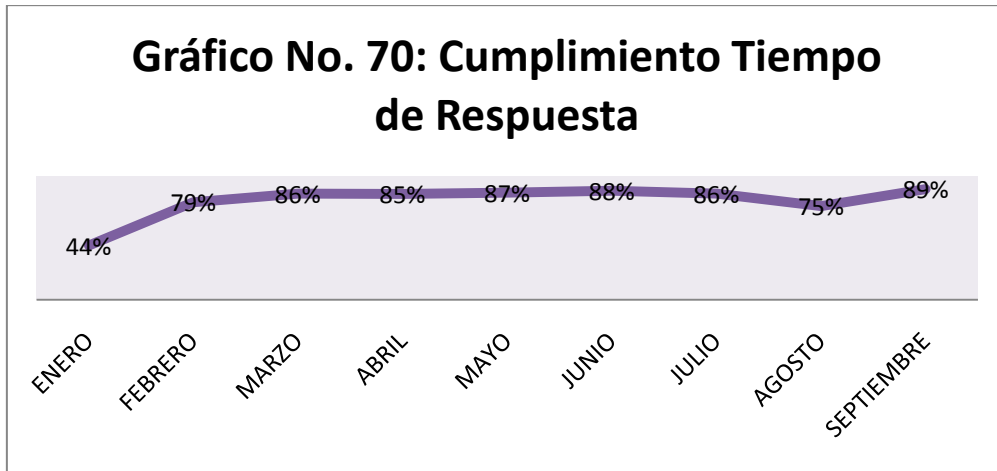
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 22: PERSPECTIVA CLIENTE LOJA

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	✓ 89%	✗ 75%	18%	78%	77%	2%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✓ 96%	✓ 97%	0%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	✗ 64%	✗ 0%	0%			

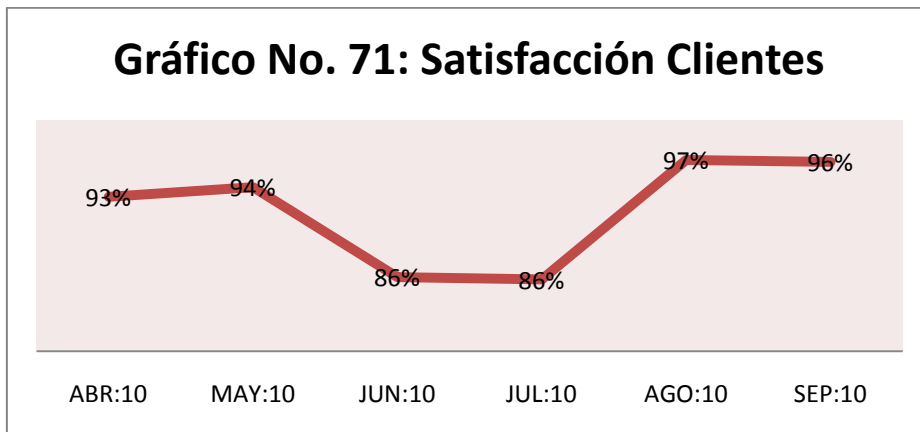
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



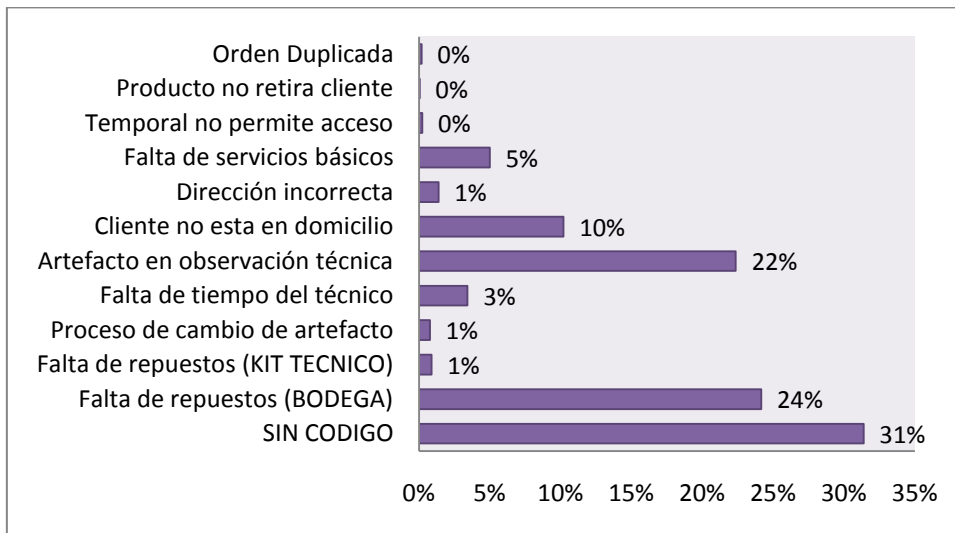
CUADRO NO. 22: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS LOJA

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	✓ 6%	✗ 20%	-70%
Tasa de Abandono de Llamadas telefónicas	✗ 8.19%	✗ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	⚠ 78%	⚠ 75%	4%
Disponibilidad de Repuestos	✓ 3%	✓ 3%	16%
Sobre Stock de Inventarios	✗ 26.15%	✗ 19.07%	37%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 72: Causas de Incumplimiento

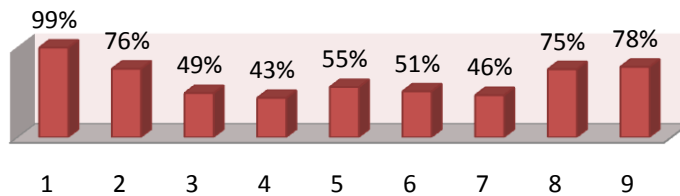


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



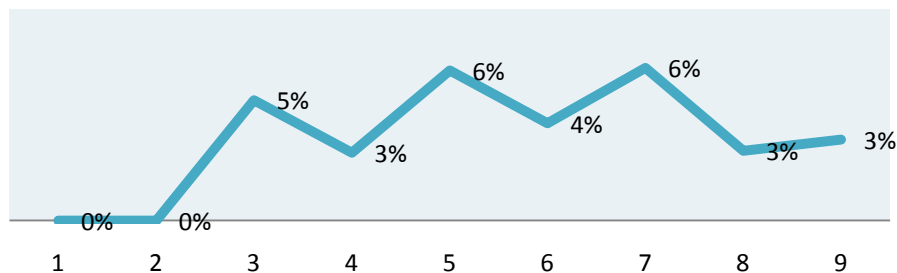
Gráfico No. 73: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

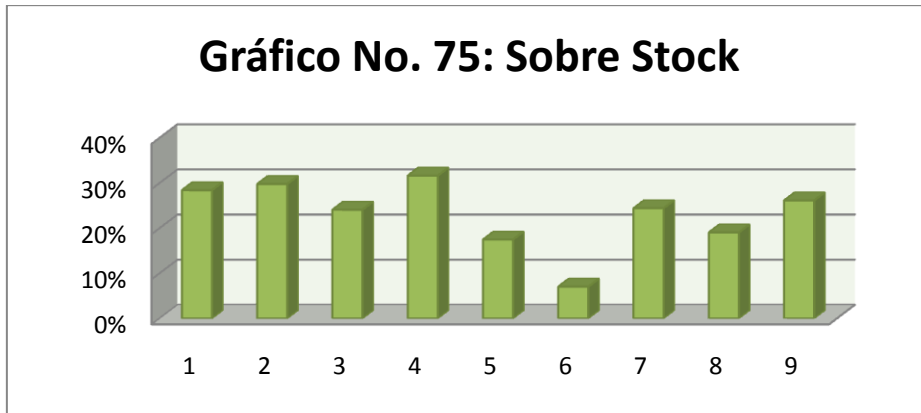
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 74: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

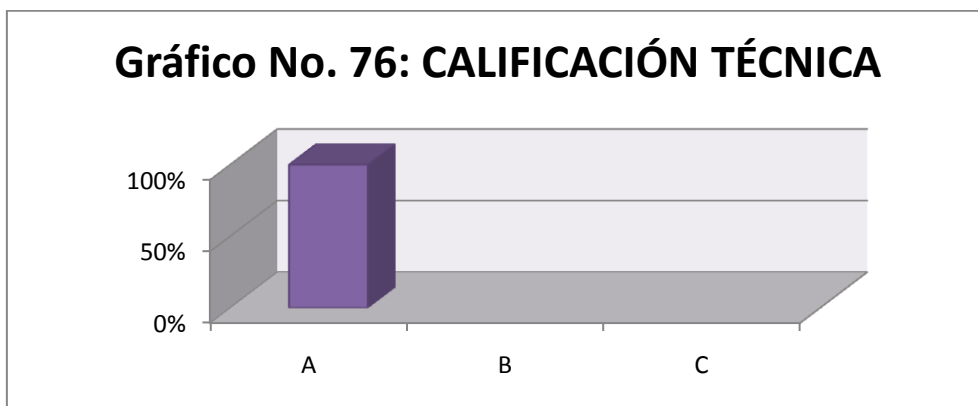
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 23: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO LOJA

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✓ 100%	✓ 100%	0%
Rotación de Trabajadores	✗ 30%	✗ 30%	0%

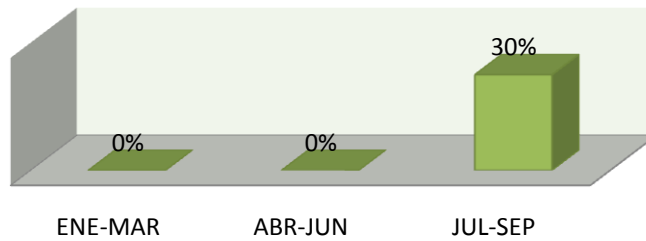
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

**Gráfico No. 77: Rotación del Personal**

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 24: PERSPECTIVA FINANCIERO AMBATO

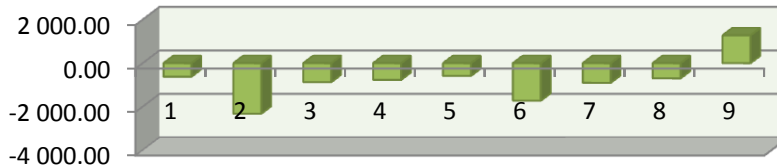
PERSPECTIVA FINANCIERA	MES				ACUM			
	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	✓ 1,278.42	✗ -698.21	1,976.64	-283%	-7,220.60	-8,499.02	1,278.42	-15%
Facturación de Nuevos Servicios	✗ 0	✗ 43.01	-43.01	-100%	292.76	292.76	0.00	0%
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	✗ 1,299.48	✗ 1,446.30	-146.82	-10%	10,237.83	8,938.35	1,299.48	15%
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	✗ 129%	✗ 143%	-0.14	-10%	118%	117%	0.01	1%
Gasto promedio por Centro	✓ -8.64	✗ 31.75	-40.39	-127%				

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



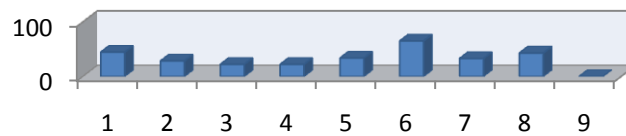
Gráfico No. 78: Resultado del Ejercicio en US\$



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

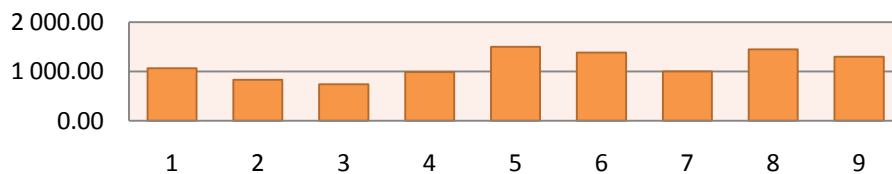
Gráfico No. 79: Facturación Nuevos Servicios



Fuente: Servihogar

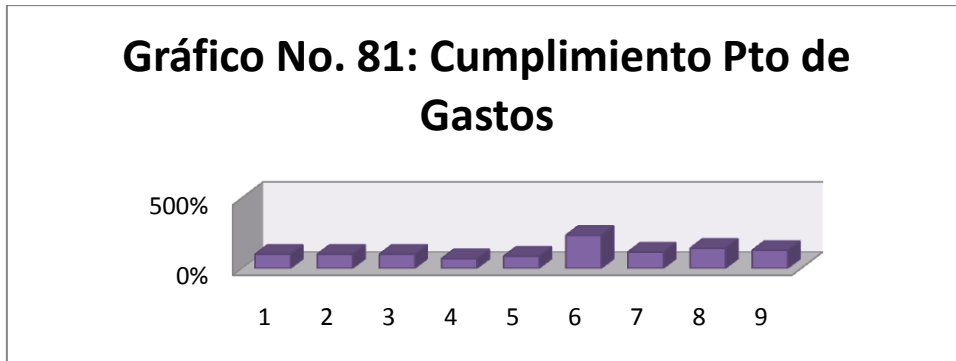
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 80: Facturación Fuera de Garantía



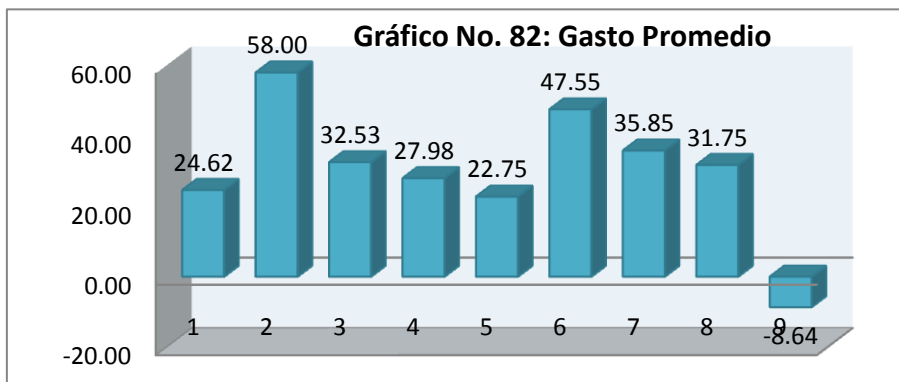
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

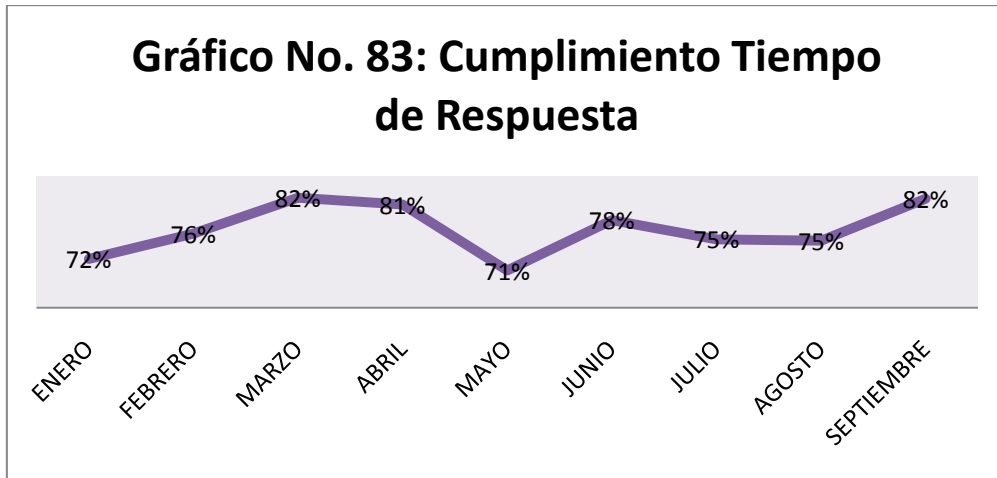
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 25: PERSPECTIVA CLIENTE AMBATO

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	🟡 82%	🔴 75%	8%	77%	76%	1%
Nivel de Satisfacción de Clientes	🟢 96%	🟢 95%	1%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	🔴 57%	🔴 0%	0%			

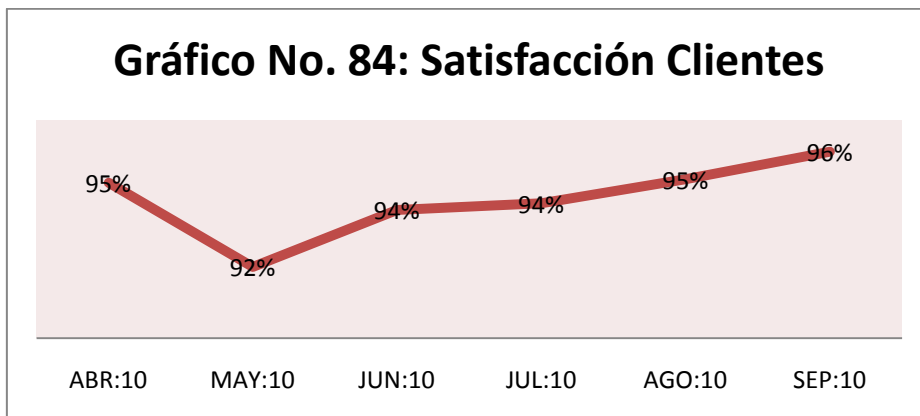
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



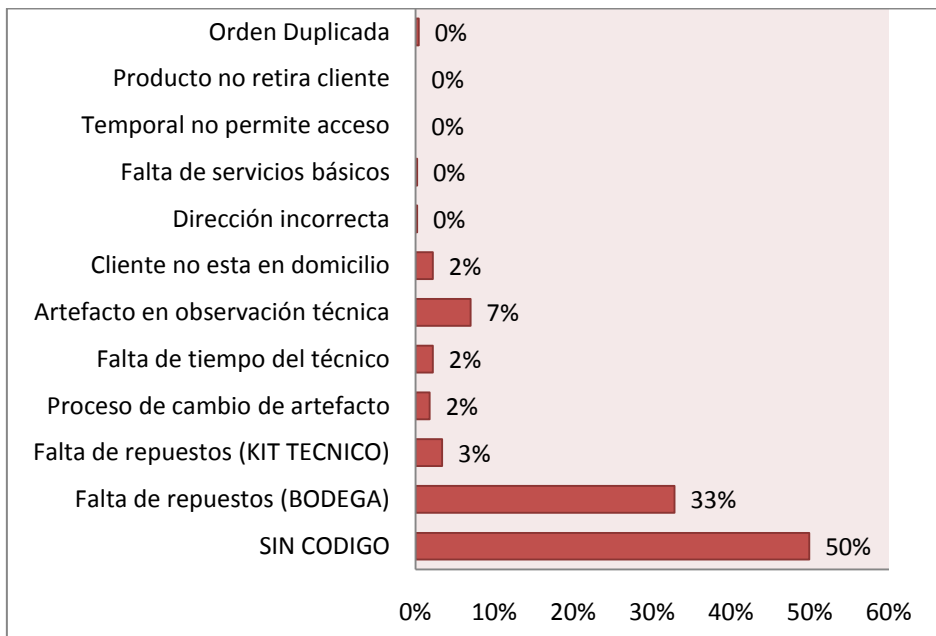
CUADRO NO. 26: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS AMBATO

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	⚠ 12%	✘ 22%	-45%
Tasa de Abandono de Llamadas telefónicas	✘ 8.19%	✘ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	✔ 89%	✔ 105%	-16%
Disponibilidad de Repuestos	✘ 9%	✘ 6%	52%
Sobre Stock de Inventarios	✔ 5.88%	✘ 14.16%	-58%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 83: Causas de Incumplimiento

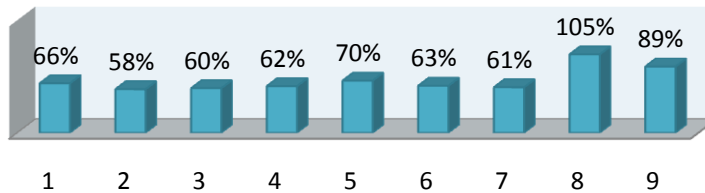


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



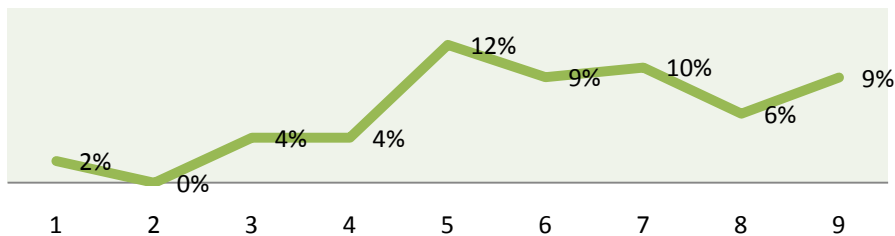
Gráfico No. 84: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

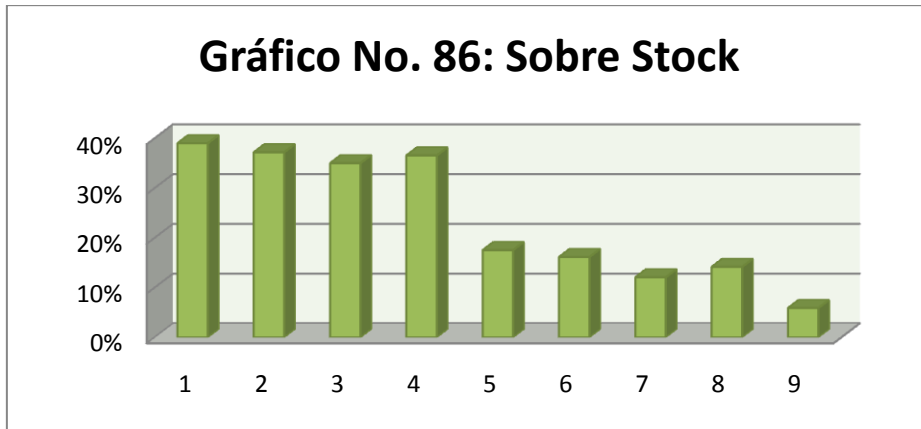
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 85: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

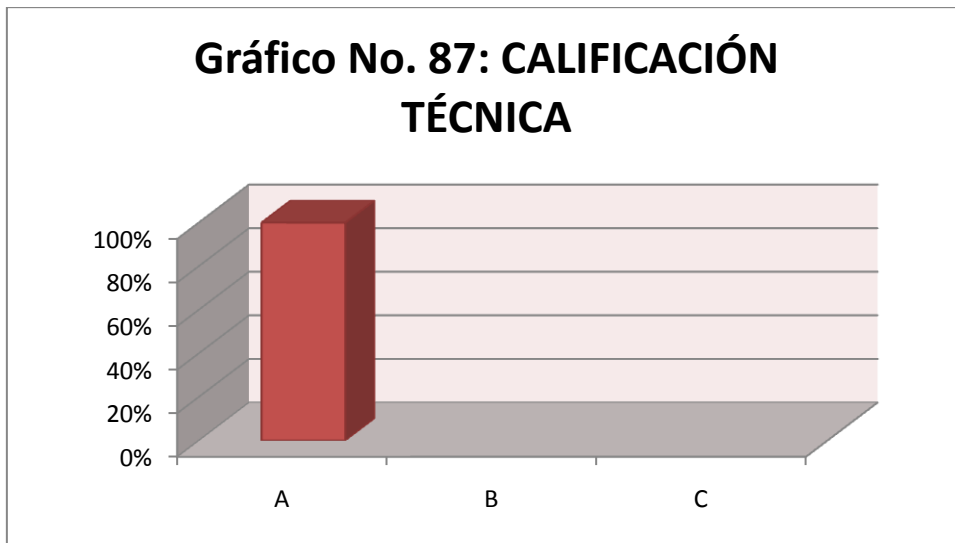
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 27: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO AMBATO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✓ 100%	✓ 100%	0%
Rotación de Trabajadores	✓ 0%	✓ 0%	0%

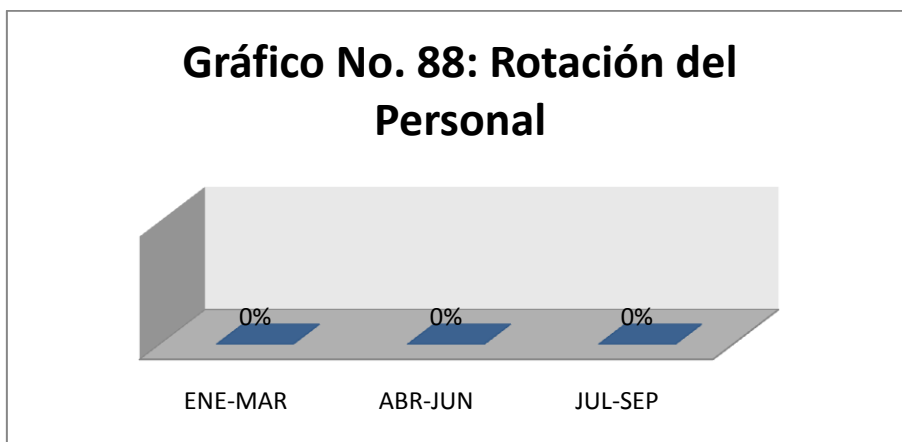
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



CUADRO NO. 28: PERSPECTIVA FINANCIERO STO. DOMINGO

PERSPECTIVA FINANCIERA	CUADRO DE MANDO INTEGRAL CENTRO DE SERVICIO SANTO DOMINGO							
	MES				ACUM			
	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	⊗ -626.03	⊕ 1,001.41	-1,627.45	-163%	5,306.36	5,932.39	-626.03	-11%
Facturación de Nuevos Servicios	⊗ 0	⊗ 0	0.00	0%	117.24	117.24	0.00	0%
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	⊕ 1,710.78	⊕ 2,244.98	-534.20	-24%	19,342.38	17,631.60	1,710.78	10%
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	⊗ 157%	⊗ 187%	-0.31	-16%	152%	152%	0.00	0%
Gasto promedio por Centro	⊕ 23.84	⊗ 25.70	-1.86	-7%				

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

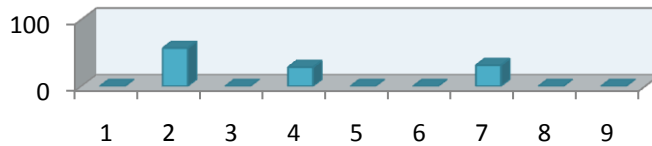


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



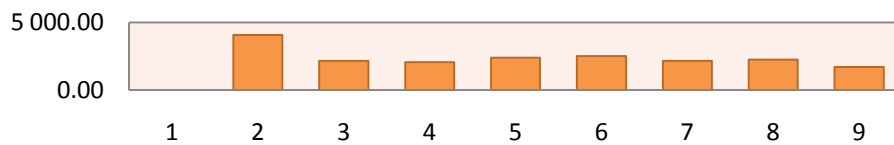
Gráfico No. 90: Facturación Nuevos Servicios



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

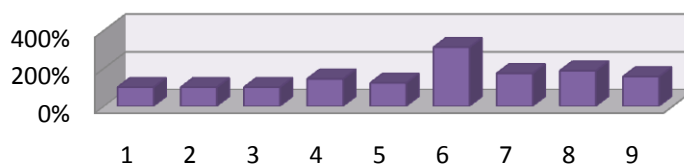
Gráfico No. 91: Facturación Fuera de Garantía



Fuente: Servihogar

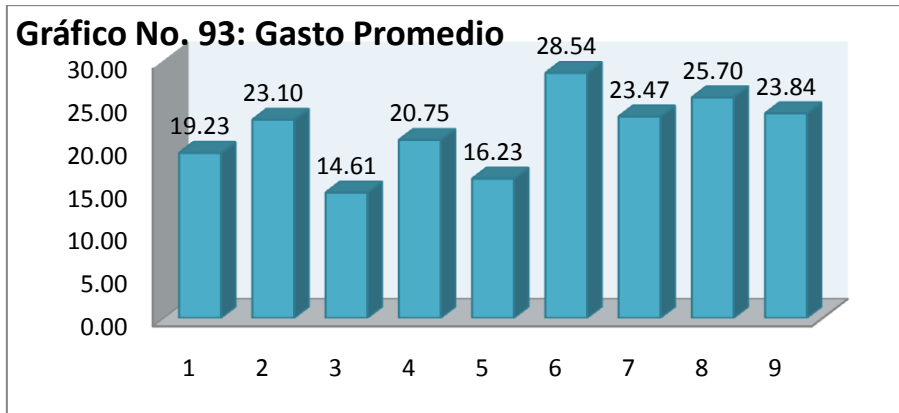
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 92: Cumplimiento Pto de Gastos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

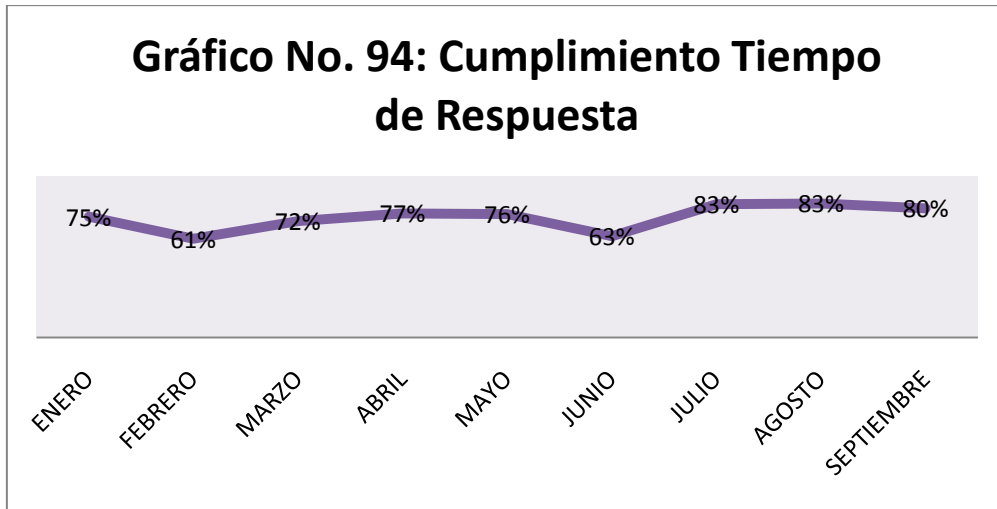
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 29: PERSPECTIVA CLIENTE STO. DOMINGO

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	✘ 80%	⚠ 83%	-4%	74%	74%	1%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✔ 96%	✔ 96%	0%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	✘ 48%	✘ 0%	0%			

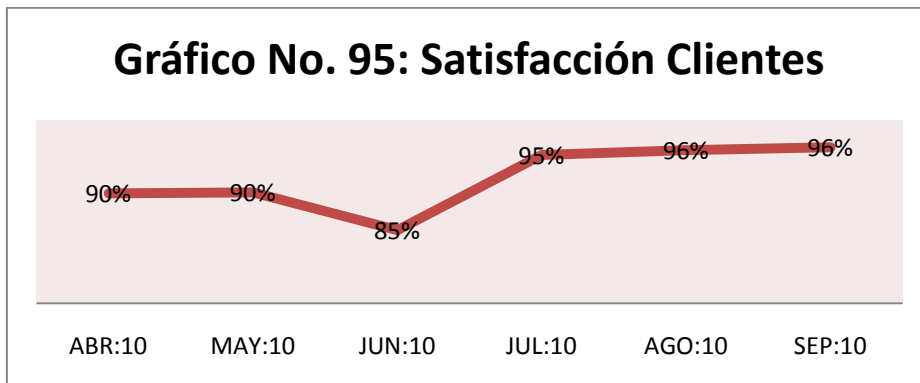
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



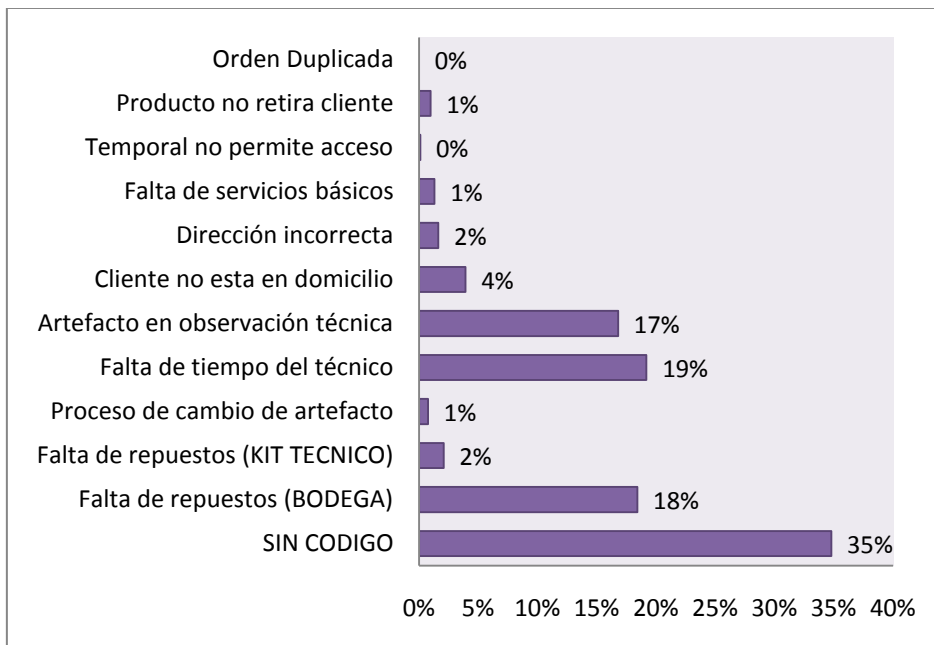
CUADRO NO. 30: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS STO. DOMINGO

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	✗ 16%	⚠ 15%	7%
Tasa de Abandono de Llamadas telefónicas	✗ 8.19%	✗ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	✓ 93%	✓ 99%	-6%
Disponibilidad de Repuestos	⚠ 5%	✓ 3%	47%
Sobre Stock de Inventarios	✗ 24.21%	✗ 18.23%	33%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 96: Causas de Incumplimiento

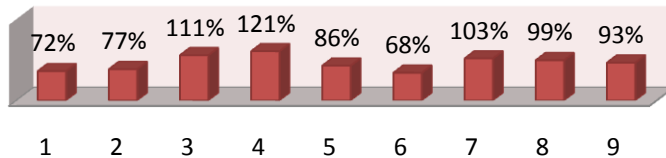


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



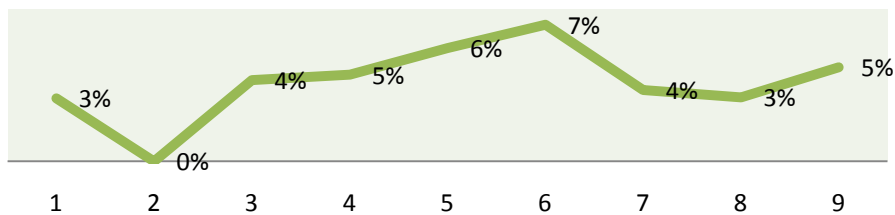
Gráfico No. 97: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

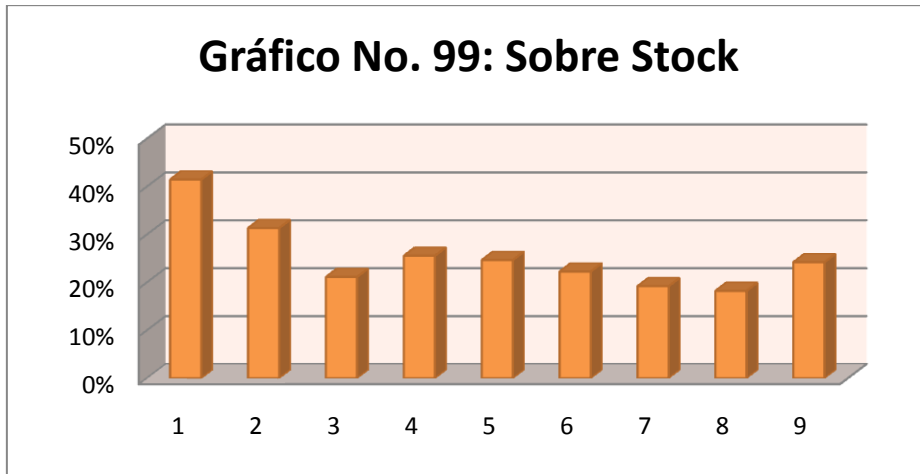
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 98: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

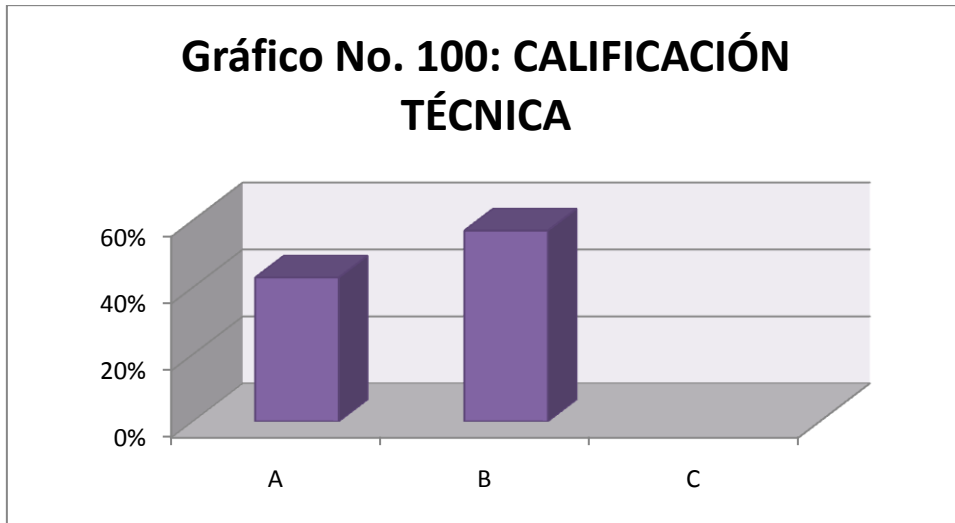
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 31: PERSPECTIVA PROCESOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO STO. DOMINGO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✗ 43%	✗ 43%	0%
Rotación de Trabajadores	✓ 0%	✓ 0%	0%

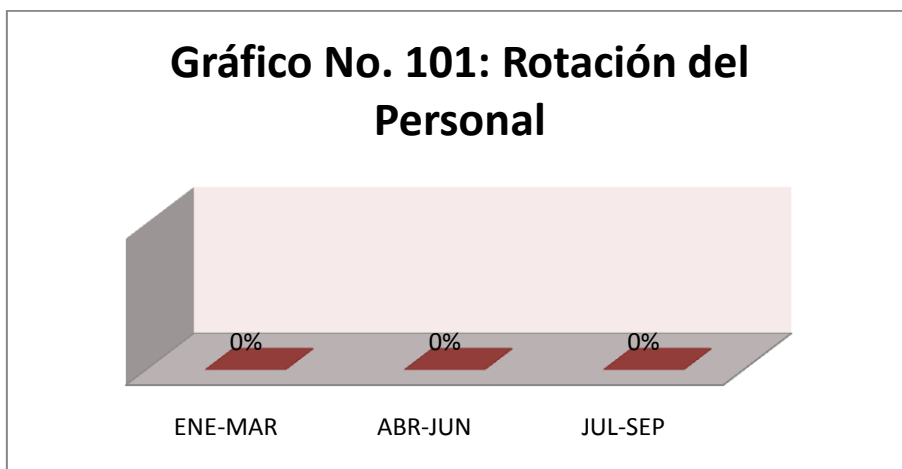
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

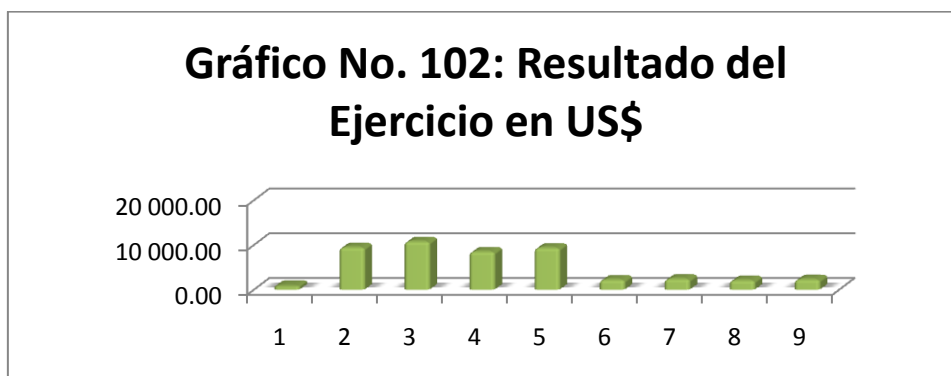


CUADRO NO. 32: PERSPECTIVA FINANCIERA PORTOVIEJO

servihogar garantía que se cumple		CUADRO DE MANDO INTEGRAL CENTRO DE SERVICIO PORTOVIEJO							
Calcular		MES				ACUM			
PERSPECTIVA FINANCIERA		SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	✓ 2,290.64	✓ 2,094.74	195.91	9%	47,995.75	45,705.11	2,290.64	5%	
Facturación de Nuevos Servicios	✗ 0	✗ 96.3	-96.30	-100%	96.3	96.3	0.00	0%	
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	⚠ 1,551.03	⚠ 1,881.74	-330.71	-18%	15,627.15	14,076.12	1,551.03	11%	
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	✗ 125%	✗ 124%	0.01	1%	131%	132%	-0.01	0%	
Gasto promedio por Centro	✗ 30.89	✗ 33.47	-2.57	-8%					

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

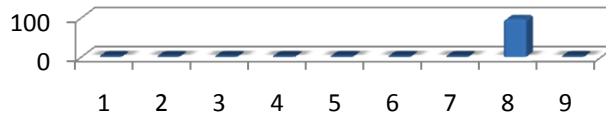


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



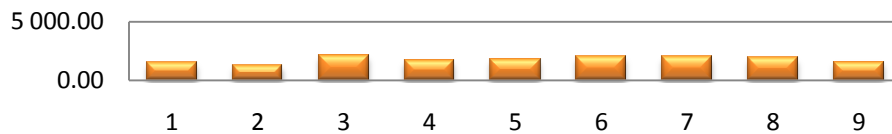
Gráfico No. 103: Facturación Nuevos Servicios



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

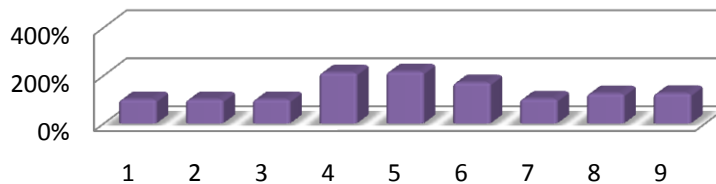
Gráfico No. 104: Facturación Fuera de Garantía



Fuente: Servihogar

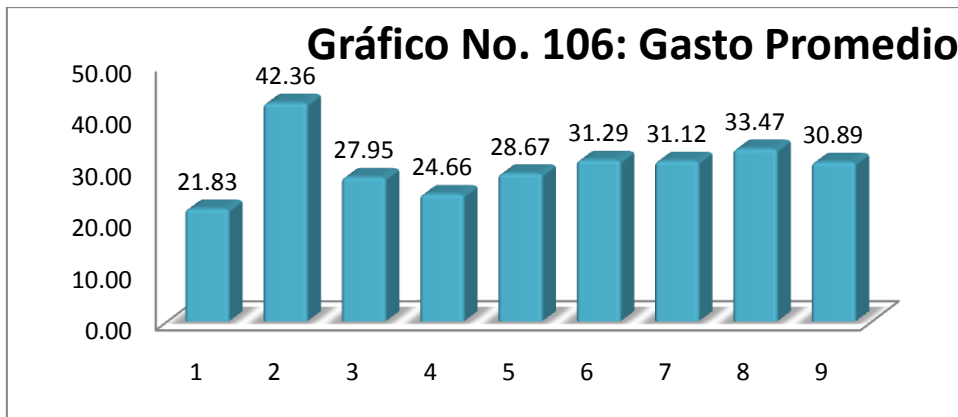
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 105: Cumplimiento Pto de Gastos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

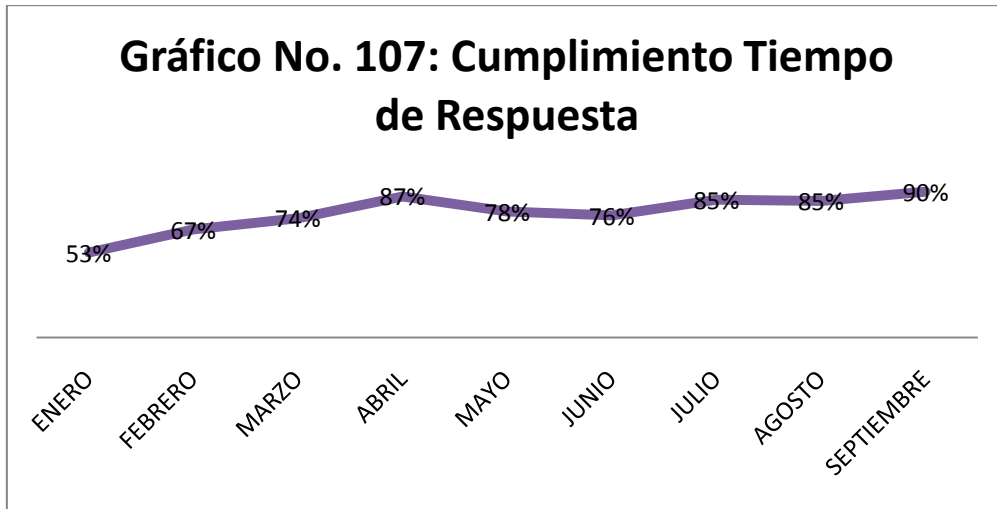
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 33: PERSPECTIVA CLIENTE PORTOVIEJO

PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	✓ 90%	⚠ 85%	7%	76%	75%	2%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✓ 96%	✓ 95%	1%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	✓ 82%	✗ 0%	0%			

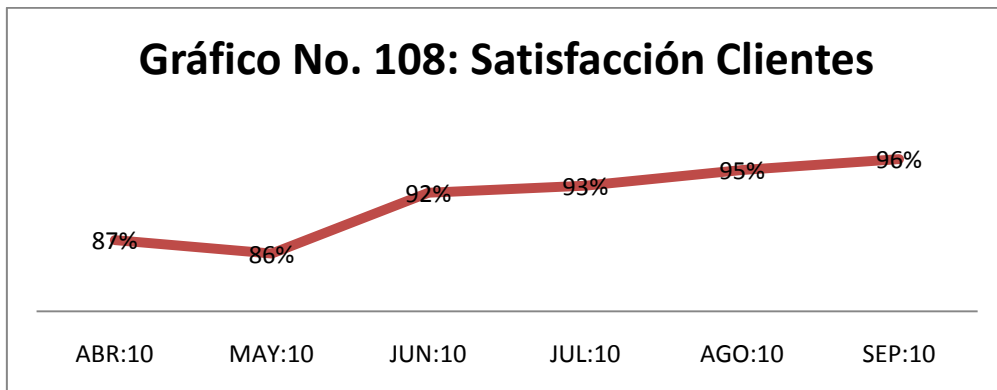
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



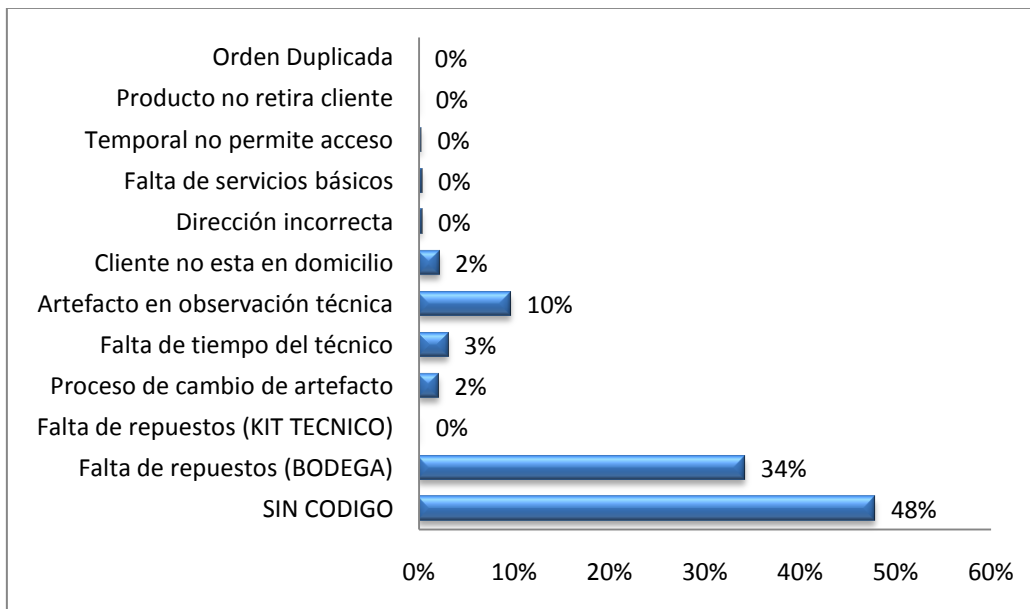
CUADRO NO. 34: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PORTOVIEJO

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	✓ 5%	✓ 10%	-45%
Tasa de Abandono de llamadas telefónicas	✗ 8.19%	✗ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	✗ 68%	✗ 65%	4%
Disponibilidad de Repuestos	! 5%	✗ 6%	-19%
Sobre Stock de Inventarios	✗ 10.58%	✗ 12.16%	-13%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 109: CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO

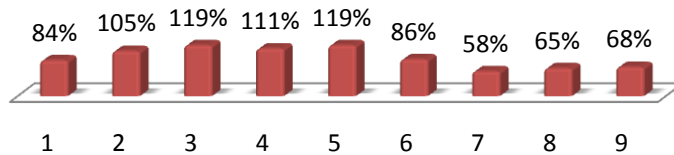


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



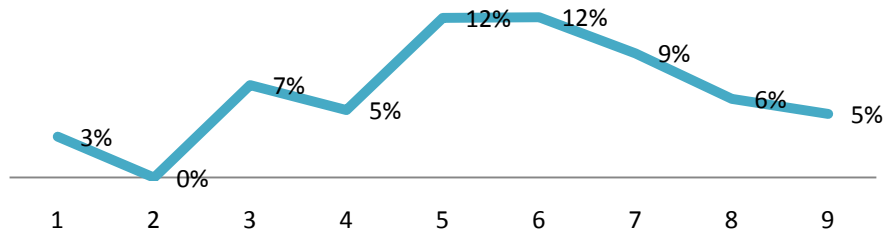
Gráfico No. 110: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

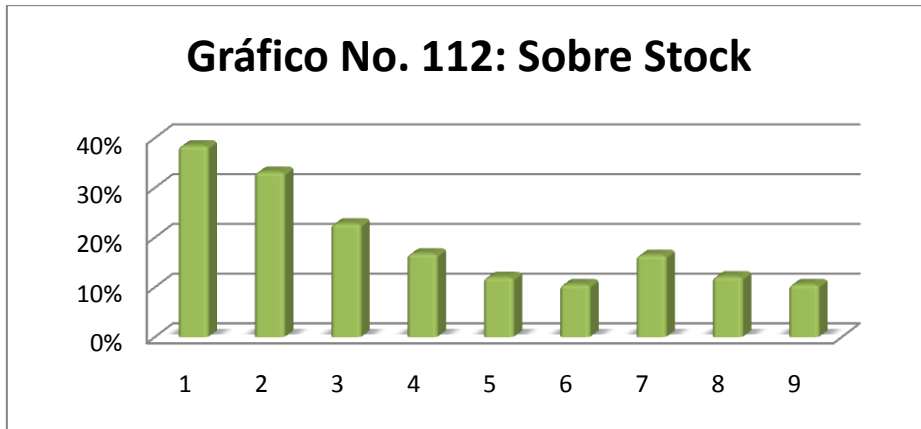
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 111: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

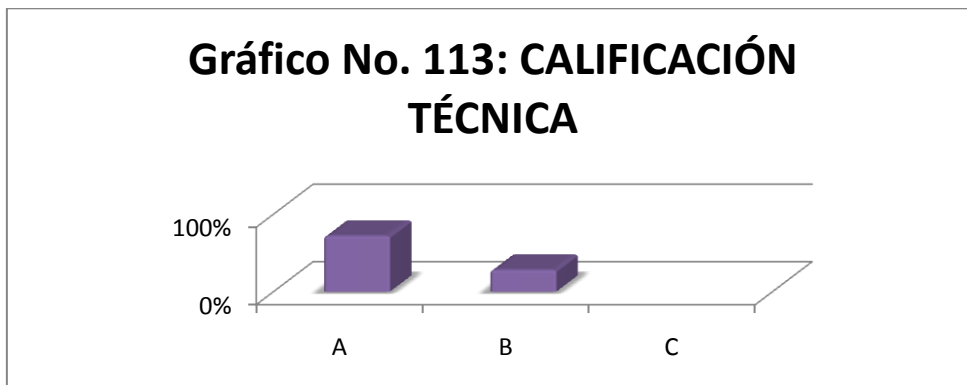
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 35: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PORTOVIEJO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	72%	72%	0%
Rotación de Trabajadores	10%	10%	0%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

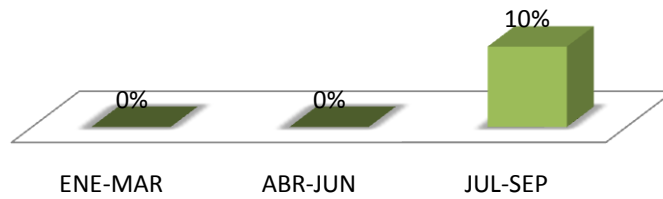


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Gráfico No. 114: Rotación del Personal



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 36: PERSPECTIVA FINANCIERA QUEVEDO

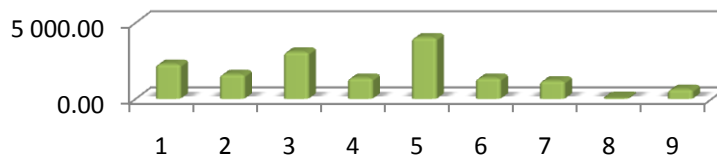
servihogar garantía que se cumple		CUADRO DE MANDO INTEGRAL CENTRO DE SERVICIO QUEVEDO							
Calcular		MES				ACUM			
PERSPECTIVA FINANCIERA		SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR US\$	VAR %
Resultado del ejercicio en Dólares	⚠ 626.36	⚠ 85.98	540.38	629%	15,590.31	14,963.96	626.36	4%	
Facturación de Nuevos Servicios	⚠ 140.21	⊗ 0	140.21	0%	573.31	433.1	140.21	32%	
Facturación en Dólares (Fuera Garantía)	⊗ 1,463.67	⊗ 942.05	521.62	55%	10,982.70	9,519.03	1,463.67	15%	
Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	⊗ 118%	⊗ 125%	-0.08	-6%	118%	118%	0.00	0%	
Gasto promedio por Centro	⊗ 35.08	⊗ 35.16	-0.07	0%					

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



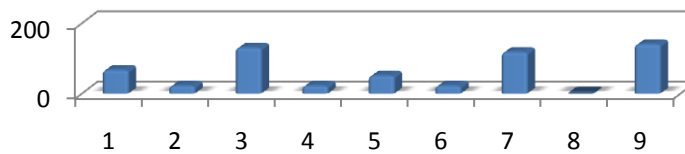
Gráfico No. 115: Resultado del Ejercicio en US\$



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

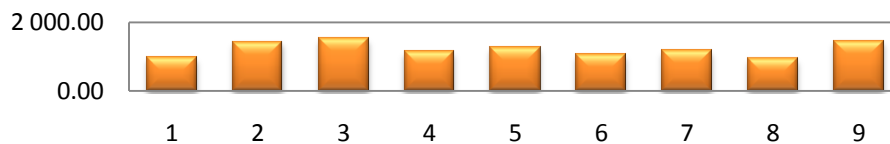
Gráfico No. 116: Facturación Nuevos Servicios



Fuente: Servihogar

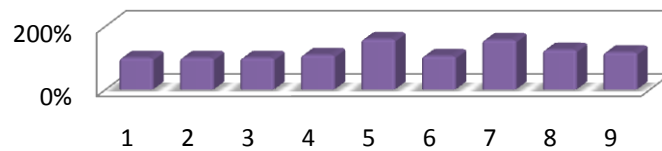
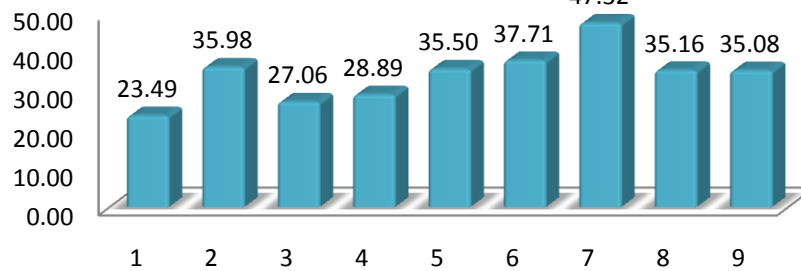
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 117: Facturación Fuera de Garantía



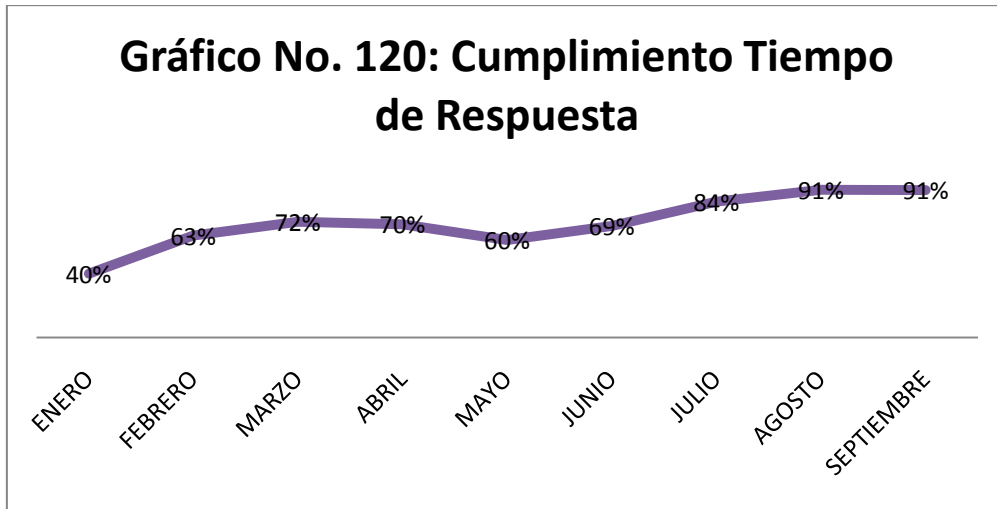
Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

**Gráfico No. 118: Cumplimiento Pto de Gastos****Fuente:** Servihogar**Elaboración:** La Autora**Gráfico No. 119: Gasto Promedio****Fuente:** Servihogar**Elaboración:** La Autora**CUADRO NO. 37: PERSPECTIVA CLIENTE QUEVEDO**

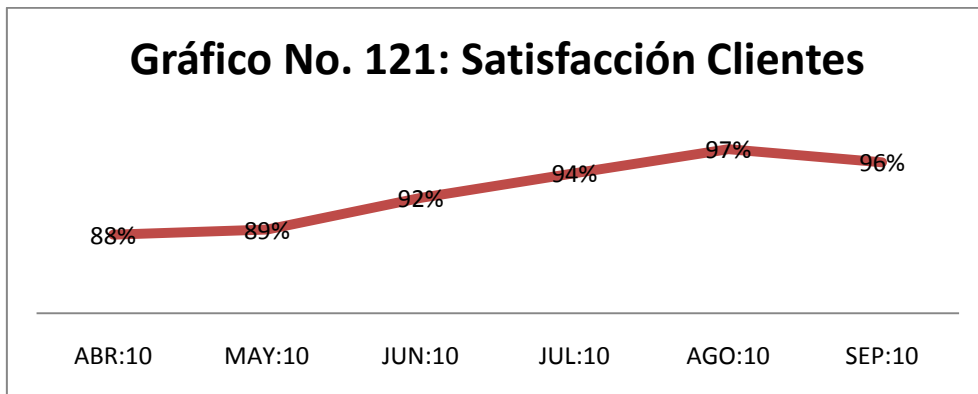
PERSPECTIVA CLIENTE	MES			ACUM		
	SEP:10	AGO:10	VAR %	SEP:10	AGO:10	VAR %
Tiempo de Respuesta por Zona y Tiempo Ofertado	✓ 91%	✓ 91%	0%	69%	67%	3%
Nivel de Satisfacción de Clientes	✓ 96%	✓ 97%	-1%			
Nivel de Satisfacción de Distribuidores	✗ 57%	✗ 0%	0%			

Fuente: Servihogar**Elaboración:** La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



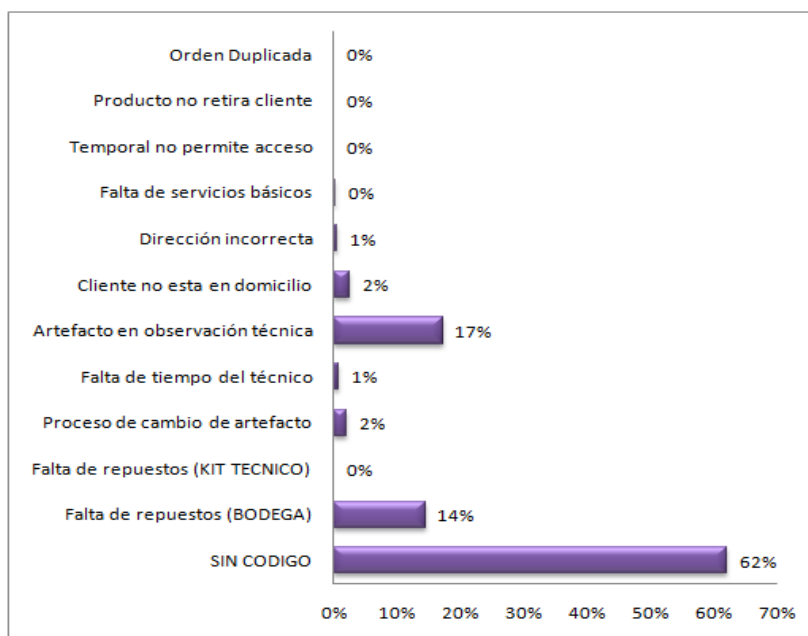
CUADRO NO. 38: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS QUEVEDO

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Causas de Incumplimiento del Tiempo de Respuesta por Zona Ofertado	✓ 8%	✓ 8%	-3%
Tasa de Abandono de llamadas telefónicas	✗ 8.19%	✗ 8.26%	-1%
Productividad por Técnico	✗ 58%	✗ 62%	-5%
Disponibilidad de Repuestos	✓ 4%	✓ 3%	22%
Sobre Stock de Inventarios	✗ 13.24%	✗ 15.53%	-15%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

Gráfico No. 122: Causas de Incumplimiento

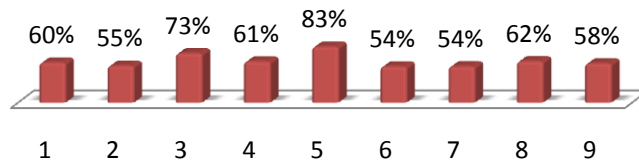


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



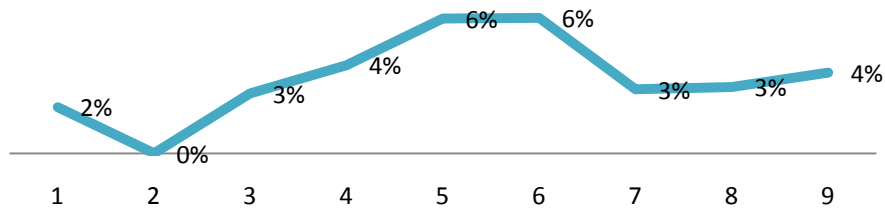
Gráfico No. 123: Productividad por Técnico



Fuente: Servihogar

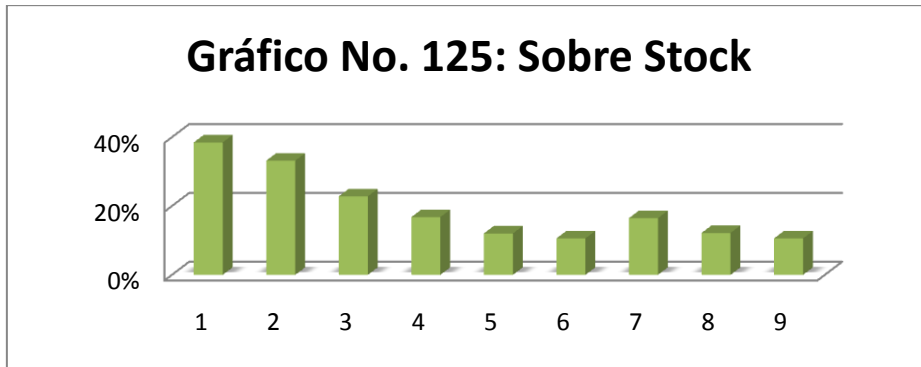
Elaboración: La Autora

Gráfico No. 124: Atenciones no Realizadas por Repuestos



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Fuente: Servihogar

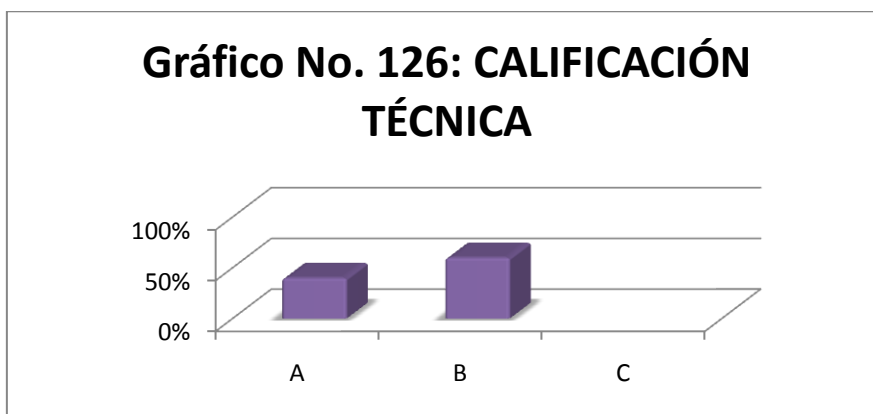
Elaboración: La Autora

CUADRO NO. 39: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO QUEVEDO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MES		
	SEP:10	AGO:10	VAR %
Evaluación del Personal por Centro	✗ 40%	✗ 40%	0%
Rotación de Trabajadores	✓ 0%	✓ 0%	0%

Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora

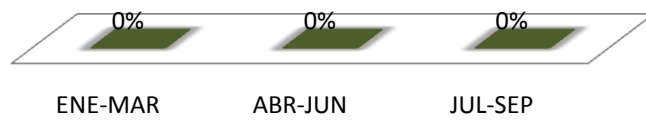


Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora



Gráfico No. 127: Rotación del Personal



Fuente: Servihogar

Elaboración: La Autora