

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA C.Y.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

ANDRÉS MAURICIO SALAZAR VÁSQUEZ

andysavas@gmail.com

DIRECTOR: ING. PABLO ALBERTO VALLEJO TEJADA

pvallejo67@gmail.com

2014

DECLARACIÓN

Yo Andrés Mauricio Salazar Vásquez, declaro que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondiente a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Por su reglamento y normativa institucional vigente.

.....

Andrés Mauricio Salazar Vásquez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Andrés Mauricio Salazar Vásquez, bajo mi supervisión.

.....

Ing. Pablo Vallejo

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por mi madre, esposa, hijos, compañero y los profesores que contribuyeron a obtener los conocimientos que se ven plasmados en este proyecto.

DEDICATORIA

A mi madre Patricia Vásquez, por su perseverancia para que yo logre culminar esta carrera y me vea como profesional.

A mi esposa que a pesar de todas las dificultades siempre creyó en mí.

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante el presente trabajo se trata de demostrar como la aplicación de un cuadro de mando integral ayuda a una empresa sin importar el tipo que ésta sea, a contribuir a la gestión de la misma, para obtener un crecimiento en el valor de los accionistas. La estructura del proyecto empieza con la identificación, análisis y sistematización del problema, la metodología a utilizar y el marco teórico, que va a explicar los conceptos de las herramientas necesarias para aplicar un cuadro de mando integral como solución a las dificultades que encuentra C.Y. en su afán de obtener sus objetivos planteados dentro de su planeación estratégica y llegar a la visión planteada en la misma. Como capítulo tres está el desarrollo del cuadro de mando integral (CMI), partiendo de la planeación estratégica con la que cuenta C.Y. aquí se alinea los objetivos y estrategias actuales a las perspectivas que plantea el CMI, para mantener los objetivos medidos y controlados con la ayuda de una interface computacional en una plataforma de Excel para facilitar el uso y comprensión del personal de C.Y. en este programa se encuentra toda la información específica que necesita saber la alta gerencia para la toma de decisiones que afectan a los objetivos que están medidos mediante indicadores, presentes en el tablero de mando, así como el estado y tendencia de cada una de las acciones estratégicas y todo lo relacionado con el cuadro de mando integral. Y como cuarto y último capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones de la herramienta aplicada.

INDICE

CAPÍTULO I	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 PROBLEMÁTICA DE DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA C.Y.	2
1.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS	6
1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
CAPÍTULO II	9
2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	9
2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.2 ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	9
2.3 EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	10
2.4 CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	10
2.5 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	11
2.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	12
2.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	18
2.5.3 PROPUESTA DE VALOR.....	23
2.5.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	32
2.6 CONCEPTO DE INDICADORES DE GESTIÓN	34
2.6.1 LIMITACIONES DE LOS INDICADORES	35
2.7 VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA ...	35
2.7.1 LAS RELACIONES CAUSA – EFECTO.....	36
2.7.2 LOS RESULTADOS Y LOS INDUCTORES SE ACTUACIÓN.....	36
2.7.3 LA VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS.....	37
2.8 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	37
2.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	38
2.9.1 TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	38
CAPITULO III	40
3 DESARROLLO DEL PROYECTO	40
3.1 ANÁLISIS OBJETIVO DE DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA DE C.Y.	40
3.1.1 ANALISIS EXTERNO	40
3.2 ANALISIS INTERNO.	44
3.3 ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE C.Y. A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	47
3.3.1 PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL	47
3.3.2 DISEÑO DE LA MISIÓN	48
3.3.3 DISEÑO DE LA VISION DE FUTURO	49
3.3.4 VALORES DE DISTRIBUIDORA C.Y.	50
3.3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA DISTRIBUIDORA C.Y.	51
3.3.6 ESTRATEGIAS PARA DISTRIBUIDORA C.Y	52
3.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE ACUERDO A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	57
3.4.1 SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE C.Y.....	58
3.4.2 SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	58

3.4.3	SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO	59
3.4.4	SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	60
3.5	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON AYUDA DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA. 60	
3.5.1	MAPA ESTRATÉGICO.....	62
3.5.2	TABLERO DE COMANDO.....	63
3.5.3	ANOTADOR BALANCEADO	67
3.5.4	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PLATAFORMA DE EXCEL.....	67
4.0	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
4.1	CONCLUSIONES	78
4.2	RECOMENDACIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS.....	82
	ANEXO 1.....	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tipos de Medicamentos	3
Tabla 2.	Productos Populares de Consumo (higiene)	3
Tabla 3.	Inductores de Objetivos financieros	14
Tabla 4.	Inductores de Objetivos de Mercado	19
Tabla 5.	Propuesta de Valor	24
Tabla 6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	43
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	46
Tabla 8.	Componentes de la Misión	48
Tabla 9.	Componentes de la Visión	49
Tabla 10.	Alineación del Plan estratégico actual las Perspectivas de Cuadro de Mando Integral	57
Tabla 11.	Indicadores Perspectiva Financiera	58
Tabla 12.	Indicadores Perspectiva del Cliente	59
Tabla 13.	Indicadores de la Perspectiva del Proceso Interno	59
Tabla 14.	Indicadores de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	60
Tabla 15.	Estados y tendencias de los objetivos estratégicos	62
Tabla 16.	Perspectiva Financiera	63
Tabla 17	Perspectiva del Cliente	64
Tabla 18.	Perspectiva de Proceso Interno	65
Tabla 19.	Perspectiva del Crecimiento y Aprendizaje	66

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Creación de Valor.....	15
Gráfico 2. Elementos Interrelacionados de la perspectiva financiera.....	17
Gráfico 3. Cadena Causal de Relaciones	18
Gráfico 4. Esquema de Fidelización.....	21
Gráfico 5. Rentabilidad del Cliente.....	22
Gráfico 6. Propuesta de Valor	23
Gráfico 7. Lealtad a la Marca	25
Gráfico 8. Afectación del Valor a la Cadena de Valor	26
Gráfico 9. Mapa de Objetivos	27
Gráfico 10. Cadena de Valor	28
Gráfico 11 Mapa Estratégico entre Perspectiva de Aprendizaje y Clientes.....	30
Gráfico 12. Procesos Internos de Naturaleza Estratégica	31
Gráfico 13. Estructura de los indicadores de Crecimiento y Aprendizaje.....	33
Gráfico 14 Mapa Estratégico Genérico.....	34
Gráfico 15 Causa - Efecto	36
Gráfico 16. Fuerzas Competitivas de Michael Porter	41
Gráfico 17 Mapa Estratégico	62
Gráfico 18. Anotador Balanceado	67
Gráfico 19 Inicio del Sistema.....	68
Gráfico 20 Mapa Estratégico Efecto Flotante	69
Gráfico 21 Objetivos Estratégicos	70
Gráfico 22 Indicadores	71
Gráfico 23 Condensado de Indicadores	72
Gráfico 24 Objetivos Estratégicos por Perspectiva.....	73
Gráfico 25 Responsables de Cada Objetivo	74
Gráfico 26 Diagrama Gantt.....	75
Gráfico 27 Overview Resumen del CMI.....	76
Gráfico 28 Configuración del CMI	77

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresas han surgido de la unión de ideas y esfuerzos conjuntos que se han puesto en marcha gracias a la consolidación de capital y recursos, dentro de las cuales las más exitosas han sido creadas de manera familiar, debido a que cada uno de los miembros de la empresa es también miembro de la familia y conocen muy bien los esfuerzos en los que han incurrido para sacar adelante, algo que pudo empezar como un negocio y que se convirtió en una pequeña, mediana o incluso una gran empresa.

Pero dentro de la conformación de esta empresa familiar se forma un círculo cerrado en el que se comienza a perder objetividad debido a que las decisiones tomadas son por parte de un miembro de la familia y los demás miembros evitan herir susceptibilidades, por lo cual la visión de empresa y de lo que le hace bien, comienza a quedar de lado y es ahí que comienzan los errores; a esto hay que sumar que los empleados con los que se arrancó el negocio o empresa no cuentan con la formación necesaria para afrontar los desafíos que debe enfrentar la organización en los tiempos actuales, que de hecho son muy distintos a los que tenían cuando comenzaron sus operaciones.

En el caso de Distribuidora Farmacéutica C.Y. que es una empresa familiar en la cual se centra el presente proyecto, se ha dado un paso muy importante que es el formar y capacitar a los miembros de su familia para que ellos sean quienes aporten con nuevas ideas, filosofías y herramientas de trabajo de acuerdo a lo que necesite la empresa en los tiempos actuales, una clara muestra es el proyecto de establecer una planeación estratégica la misma que ya está vigente dentro de la empresa, sin embargo y a pesar de las mejoras que se han realizado a nivel tecnológico y de infraestructura, aun cuenta con varios problemas.

Dentro de los problemas que tiene la Distribuidora Farmacéutica C.Y. es el personal poco preparado y la definición y mejora de los procesos internos para brindar una alternativa competitiva dentro del mercado.

Tomando en cuenta los problemas propios de una empresa familiar y en particular de la distribuidora farmacéutica C.Y. he optado como la mejor opción la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, para mejorar el desempeño y toma de decisiones por parte de los directivos de manera ágil y oportuna en las estrategias de C.Y.

Para el desarrollo del presente cuadro de mando integral tomaremos como principal aporte y columna vertebral la planeación estratégica con la que cuenta la distribuidora farmacéutica C.Y. Para esto alinearemos sus objetivos y estrategias a las cuatro perspectivas que establece el cuadro de mando integral.

Una vez alineado todo el plan estratégico, estableceré mediante la ayuda de una herramienta informática el diseño de un cuadro de mando integral que aporte agilidad y veracidad de los resultados de los indicadores de gestión que reflejarán el desempeño de la organización de manera global y objetiva.

1.2 PROBLEMÁTICA DE DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA C.Y.

Distribuidora Farmacéutica C.Y. es una empresa familiar que está dedicada a la Distribución y Comercialización de Medicinas y Productos de consumo masivo (Higiene). Esta empresa que se encuentra localizada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados y su área de influencia son las Provincias de Pichincha, Esmeraldas, Los Ríos y Manabí.

Distribuidora Farmacéutica C.Y. al momento trabaja con alrededor de 75 casas comerciales, que incluyen en su mayoría Laboratorios Farmacéuticos y algunos Distribuidores de productos de consumo masivo; con algunos de ellos se ha realizado acuerdos de distribución exclusiva de sus productos.

Distribuidora C.Y. cuenta con un portafolio de 3459 productos de los cuales 2050 corresponden a medicamentos de marca de 51 laboratorios farmacéuticos, 455 de medicina genérica de 8 laboratorios farmacéuticos y 954 son productos populares de consumo, de 25 casas comerciales

En la rama farmacéutica la empresa ofrece medicamentos de prescripción, de automedicación, hospitalarios, y de medicina interna, entre los que se puede citar algunos como se indica en la tabla1.

Tabla 1Tipos de Medicamentos

Antibióticos.	Antihistamínicos.	Hepato - Protectores.
Antiinflamatorios.	Antihipertensivos.	Vasos Dilatadores.
Antidesparasitantes.	Antipsicóticos.	Trombólicos.
Antidepresivos.	Antimicóticos.	Antialérgicos.
Antipiréticos.	Antiflatulentos.	Adyuvantes-Oftalmológicos.
Anticonceptivos.	Antidiabéticos.	Anticoagulantes.
Antibacterianos.	Antidiarreicos.	Anticonvulsivos.
Antivirales.	Antianémico.	Antiarrítmicos.
Antiesquémico.	Antineoplásico.	Antisépticos-Desinfectantes.
Antirreumáticos.	Multivitaminas.	
Antineumáticos.	Anestésicos.	

FUENTE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA C.Y.

En lo que se refiere a productos populares de consumo se puede mencionar: productos para el aseo personal, para el cuidado de la piel, perfumería, línea infantil, productos de bazar como los que se indican en la tabla 2

Tabla 2. Productos Populares de Consumo (higiene)

Afeitadoras	Guantes	Shampoo
Algodones	Hojas de afeitador	Talco para el cuerpo
Biberones	Jabones de tocador	Talcos para pies
Cepillos dentales	Jeringuillas	Tintes para el cabello
Chupones	Mentoles	Tintes para telas
Conetes	Pañales	Toallas sanitarias
Crema de afeitador	Pastas Dentales	Tratamientos Capilares
Crema para la piel	Perfumes	Unguentos
Desodorante	Pilas	Vendas
Fijadores del cabello	Preservativos	
Gasas, Esparadrapos	Protectores solares	

FUENTE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA C.Y.

Básicamente Distribuidora Farmacéutica C.Y. se dedica a la compra y venta al por mayor de medicinas y productos de consumo masivo, donde sus principales clientes son farmacias, clínicas, hospitales, centros de salud, bazares y supermercados. Las empresas de Distribución Farmacéutica se encuentran en un mercado altamente competitivo, ya que existe una gran cantidad de empresas dedicadas a este fin, sin considerar que en este mercado también intervienen directamente los laboratorios farmacéuticos lo que hace aún más difícil la venta de productos. En este tipo de negocios comúnmente no se recurre a la estrategia de precios bajos, sino más bien al valor agregado que se les puedan dar a los clientes especialmente en calidad, variedad y servicios. También las empresas para poder mantenerse en el medio recurren a otro tipo de estrategias de venta como son: promociones por volúmenes de compra elevados, descuentos adicionales por ventas de contado o por pronto pago, créditos elevados de hasta 70 días, ya que en este sector se manejan plazos de 45 días.

Distribuidora Farmacéutica C.Y. ha sido administrada por una sola persona por el lapso de 15 años; en el transcurso de estos últimos 4 años se han realizado mejoras considerables, en tecnología, infraestructura, personal, lo cual ha derivado en una nueva filosofía de trabajo la misma que se puede constatar con la planeación estratégica que tiene formulada Distribuidora Farmacéutica C.Y.

Sin embargo, a pesar de que ha definido su plan estratégico no cuenta con un sistema de información rápido y concreto para la toma de decisiones sean estas correctivas o preventivas, es más no cuentan con un feedback que alimente a la administración de la información que necesita, sino se lo realiza de manera empírica con los comentarios y percepción de los vendedores.

Dentro de los problemas que se identifica, es una baja participación en el mercado comprendido en las provincias de Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos y Manabí teniendo a esta última como su mejor plaza, contando con un 17.14 por ciento del mercado, dentro de las causas de la baja participación en el mercado es la fuerte competencia por parte de grandes

laboratorios, los mismos que son proveedores de C.Y. en ciertos casos; a esto hay que añadir la pequeña base de laboratorios farmacéuticos que oferta C.Y., frente a su competencia, el limitado capital para acceder a mejores bonificaciones y descuentos por compras de gran volumen, la gran variedad de clientes con características muy particulares, la baja preparación y formación del personal de venta y administrativo, a esto se suma la tradicional forma vertical e independiente de manejar sus procesos.

Más allá de que C.Y. haya mejorado su infraestructura y tecnología sustancialmente se ha convertido en una empresa que sobrevive dentro del mercado, manteniéndose con sus clientes mas no buscando tener éxito en la nueva competencia de la era de la información, todo esto gracias a que su personal aunque responsable, no incorpora un valor intangible, que son las funciones analíticas como la ingeniería, marketing, dirección y administración, las mismas que recaen en una sola persona, la propietaria y gerente general.

Por lo tanto el presente y futuro que le espera a la empresa C.Y., si se mantiene como hasta ahora en realidad no es promisorio debido a que su universo de clientes cada vez se va a ver más reducido y cubierto por su competencia lo cual puede derivar en una quiebra de la organización causada por una empresa más grande o en el mejor de los casos pasar a pertenecer a una cadena de distribuidores farmacéuticos a nivel nacional.

Enmarcado en este panorama se planteó como la mejor alternativa de solución a los problemas de C.Y. el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que el mismo analiza cuatro perspectivas que van de la mano con las estrategias de C.Y., que son la perspectiva financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de la formación y crecimiento, para que con la aplicación de esta herramienta administrativa la organización integre los procesos de aprovisionamiento y comercialización de tal forma que las operaciones se incrementan gracias a los pedidos de los clientes

El cuadro de mando integral como sistema de gestión nos permite analizar y medir toda la gestión estratégica de la empresa mediante indicadores; C.Y.

tendrá un feedback constante de las operaciones a corto plazo ya que cuenta con un plan estratégico, el CMI permite realizar una estructura para transformar una estrategia en términos operativos, los mismos que serán medidos mediante los indicadores de gestión.

El Cuadro de Mando Integral aplicado como herramienta administrativa despejará los problemas actuales de C.Y. brindando un solo sistema de información que permitirá tomar las decisiones más acertadas en el menor tiempo posible por parte de la dirección.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

Los objetivos y estrategias con los que cuenta distribuidora farmacéutica C.Y. están formulados de manera explícita y clara, pero no cuentan con un sistema de medición porque como explican Kaplan y Norton “ lo que no se puede medir no se puede gestionar”, por lo tanto uno de los primeros pasos es establecer un sistema de medición basado en indicadores de gestión para saber en qué medida se está cumpliendo con los objetivos y estrategias que se plantearon en el plan estratégico que esta ya implantado en C.Y.

Tomando en consideración que se cuenta con una estrategia y una visión y misión de que es lo que quiere y a dónde quiere llegar la distribuidora farmacéutica C.Y. y que se ha optado por el Cuadro de Mando Integral como herramienta para el logro de todas estas metas, es necesario alinear todo lo que tienen C.Y. establecido hacia las cuatro perspectivas que establece un cuadro de mando integral que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de crecimiento y desarrollo, esta última es la más necesaria en esta empresa distribuidora ya que su personal en un 80% no cuenta con estudios de tercer nivel y por su poca experiencia laboral no aporta ideas de ingeniería para obtener un mejor desempeño en las operaciones de C.Y.

Una vez alineado el plan estratégico de C.Y. a las perspectivas del cuadro de mando integral es necesario diseñar el mismo con la ayuda de una herramienta informática que en este caso será el programa de office Excel, debido a que es de

fácil acceso y de conocimiento de la mayoría del personal de C.Y.

La principal razón de automatizar el cuadro de mando integral es para establecer un sistema de información que es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Para esto es necesario contar con un equipo computacional que es el hardware para que el sistema de información pueda operar, de lo cual está bien provista esta empresa.

El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, deberá ser capacitado debidamente para que pueda manejar e interpretar los datos que brinde el cuadro de mando integral una vez ya establecido.

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es demostrar que el cuadro de mando integral (CMI) como herramientas administrativa puede brindar excelentes beneficios a la gestión de una empresa sin importar que tipo de organización sea como en este caso una empresa familiar que se va a manejar ahora de manera objetiva y ejecutiva gracias a los indicadores de gestión que contiene el CMI, para esto he establecido dos tipos de objetivos uno general y otros particulares que a continuación los presento.

a) Objetivo General.

“Diseñar un cuadro de mando integral como un sistema de toma de decisiones para gestionar los objetivos y estrategias a largo plazo para que C.Y. Pueda obtener una ventaja competitiva”

b) Objetivos Específicos.

- Establecer objetivos e indicadores basados en la estrategia de C.Y. que satisfagan a los clientes internos y externos con sus respectivos procesos, en un periodo de 3 meses para obtener una sensibilización dentro de la organización.
- Alinear la estrategia y visión actual de la distribuidora C.Y dentro de las cuatro perspectivas que plantea el CMI.

- Crear un cuadro de mando integral con los indicadores estratégicos utilizando una herramienta informática, que ayude a la gestión, para tener información rápida y oportuna de las medidas tomadas de corto y largo plazo que se verán reflejadas en un periodo de tres a cinco años

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Establecer e identificar los problemas de C.Y. mediante la investigación de campo y el aporte del estudio realizado por parte de Edwin Cuenca – Propietario, para enmarcarlos en las cuatro perspectivas que plantea el CMI que permitirá plantear dichos problemas como objetivos a solucionar mediante la formulación de estrategias, que derivan en los objetivos extensivos, los mismos que se alinearán con la estrategia general y van a satisfacer al cliente interno y externo.

Tomando los objetivos y estrategias ya establecidas por C.Y. se procederá a estructurar el cuadro de mando integral el mismo que se comunicará a la parte operativa para que ellos puedan aportar con algunas opiniones y alternativas, o dudas para llegar a una visión compartida que vincule los objetivos y los indicadores estratégicos.

Este CMI se lo realizará con ayuda de una herramienta informática que sea amigable para su uso y comprensión, por parte de la dirección que verá traducido las estrategias y objetivos que plantearon, en indicadores de gestión que brindan la información necesaria de manera ágil y oportuna para que a partir de estos resultados, que ahora ya estarán bien fundamentados se tomen las decisiones y acciones del caso.

El CMI va a medir la gestión y alcanzar los objetivos más ansiados de C.Y. que son un aumento en la base de clientes y por ende en los rendimientos financieros, obviamente con la mejora de los procesos internos críticos y el desarrollo y formación de personal.

CAPÍTULO II

2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“La estrategia de una compañía es el plan de acción “que tiene la administración para proporcionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”¹

2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.2.1 Definición de Planificación Estratégica

El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo. La planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes opciones. La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un período a largo plazo².

2.2 ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Los orígenes del cuadro de mando integral se dan en el año de 1990 con la alianza entre dos grandes David Norton y Robert Kaplan que juntaron sus conocimientos para realizar un estudio de un año en lo que buscaban demostrar que los sistemas financieros tradicionales estaban bloqueando el nivel de desarrollo del valor económico de las empresas, dentro de las empresas en estudio se encontraba Analog Devices³ quien realizó un importante aporte que fue el añadir a las mediciones de actuación financiera el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, así como dos empresas más Rockwater y la FMC Corporation lo transformaron de un sistema de indicadores

¹ THOMPSON Arthur, STRICKLAND A. J. Administración Estratégica. Onceava Edición. McGraw-Hill. México. 2001

² MUÑIZ GONZALES, LUIS. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Gestión. Barcelona 2003

³ R.S. Kaplan, Analog Devices: The Half-Life Metric, Harvard Business School # 9-190-061, 1990

mejorado en un sistema de gestión central a partir del año 1992.

En conclusión el Cuadro de Mando Integral a lo largo de los años noventa fue y es una amalgama de criterios, experiencias y conocimientos de varias empresas que han aportado a la consecución de crear un nuevo sistema de gestión estratégica.

2.3 EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El uso adecuado para el cuadro de mando integral es el de aplicarlo como un sistema integrado de gestión estratégica.

El Cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control⁴.

Esta herramienta puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa sin importar su actividad económica o tamaño o en el país o industria en el cual desempeñe sus operaciones.

2.4 CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de información que permite a la organización traducir su visión y estrategia mediante un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la misma. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastantes limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y concentrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin

⁴ El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan y David Norton Ediciones Gestión 2000, S.A.

embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

- clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- comunicar la estrategia a toda la organización,
- alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información⁵

2.5 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las perspectivas del cuadro de mando integral como plantea Norton y Kaplan 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 subjetivas. Aunque la multiplicidad de un cuadro de mando integral, aparentemente puede confundir los cuadros de mando contruidos adecuadamente como veremos contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

⁵ El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan y David Norton Ediciones Gestión 2000, S.A.

2.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera es para los accionistas la más importante ya que esta crea el valor para los mismos, ya que vincula a las unidades de negocio a la estrategia.

Dentro de esta perspectiva se puede identificar tres fases⁶ por las que atraviesan las empresas que son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

2.5.1.1 Fase de Crecimiento o Expansión

En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

2.5.1.2 Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad

En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad

⁶ Scaling the productivity of investment, Chief Executive (Julio /Agosto 1993)

(ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

2.5.1.3 Fase de Madurez o Recolección

En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

2.5.1.3.1 Objetivos estratégicos financieros

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, se deben tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva financiera están muy presentes:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de coste que deriva de la mejora de la productividad
- Utilización de los activos basados en una estrategia de inversión

Para clarificar los inductores de los objetivos financieros a través de las tres estrategias de negocio y los tres temas financieros podemos ver en la siguiente tabla 3

Tabla 3. Inductores de Objetivos financieros

Temas Estratégicos

	Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes / mejora de la productividad	Utilización de los activos
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de ventas por segmento % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por empleado Producción por empleado 	<ul style="list-style-type: none"> % Inversión s/Ventas I+D s/Ventas
Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de clientes objetivo Venta cruzada Rentabilidad por cliente y por línea productiva % Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking de costes de competidores % Reducción de costes Costes indirectos [porcentaje s/Ventas] 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo) ROI - ROA y ROE Tasa de uso de los activos
Recolección	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad por Cliente Rentabilidad por líneas productivas % de Clientela no rentable 	<ul style="list-style-type: none"> Coste unitario por unidad física producida Coste unitario por transacción, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Payback (Devoluciones) Throughput (Rendimiento y uso)

Fuente: El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan y David Norton Ediciones Gestión 2000, S.A.

En general, También debiéramos considerar el aspecto "Valor generado para el accionista"; demostrado está que, habitualmente, los indicadores financieros no son la mejor opción para el análisis de la evolución financiera de la organización, cuya orientación es eminentemente cortoplacista. Por eso, dicha medida suele ser

un buen indicador a considerar para el cálculo de la generación de valor en la empresa se muestra en el gráfico número 1:

Gráfico 1. Creación de Valor



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

Entre los principales objetivos estratégicos que se desglosan en la anterior figura están los siguientes:

a) Creación de Valor Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si consultamos la evolución del índice Standard & Poor's desde inicios de los noventa, comprobaremos que el valor de mercado (market value) de las empresas cotizantes está cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas.

De hecho, sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el tablero de mando integral es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; De lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones- de forma que obtengamos la Creación de valor señalada.

Lo cierto es que la creación de valor nos permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

b) Crecimiento y Diversificación de los Ingresos Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si nos centramos en la calidad, podemos estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", por lo tanto el desarrollo de nuevos productos, nuevas aplicaciones, nuevos clientes y mercados e incluso nuevas relaciones comerciales están latentes en este objetivo.

c) Sostenimiento Se trata de un objetivo necesariamente a largo plazo, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a corto plazo para obtenerlo a un valor más estable a largo plazo y este puede ser un objetivo que nos ayude a conseguir un mantenimiento en el mercado.

d) Recolección o Rentabilidad Un objetivo por excelencia, aunque tiene más forma de indicador que de objetivo, es el aumento de la Rentabilidad que implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la compañía, en fin de todo el funcionamiento de las bases desde la perspectiva de desarrollo, procesos internos y finalizando con la de clientes, debido a que todo el mapa estratégico está estructurado de acuerdo al diagrama de causa – efecto. En definitiva, el enfoque hacia parámetros de rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

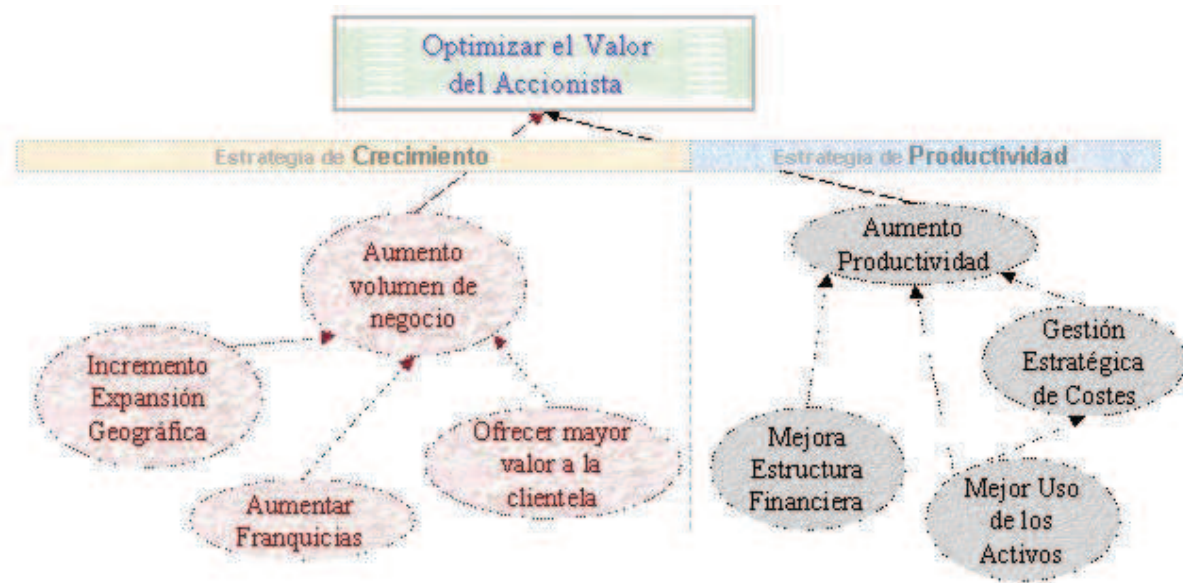
e) Gestión Estratégica de Reducción de costes y Mejora de la Productividad

Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costes que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costes Fijos (estructurales) y Costes Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos.

Precisamente, el coste que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más nos interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costes". La Gestión Estratégica de Costes es uno de los conceptos más manejados en ese sentido, para lo cual se debe gestionar correctamente los fondos ajenos de la empresa para obtener una Estructura Financiera óptima a través de un apalancamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

Resumiendo lo establecido en los puntos anteriores un mapa estratégico de objetivos que muestra la interrelación entre sí sería el gráfico 2

Gráfico 2. Elementos Interrelacionados de la perspectiva financiera



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

De esta manera podemos establecer que los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización.

2.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente es el input de los objetivos financieros de la empresa, debido a esto deben traducir sus objetivos y estrategias en la satisfacción de los clientes y mercados, teniendo previamente una selección e identificación concreta de que segmento de mercado va a servir y que propuesta de valor se va a entregar.

Grupo de indicadores centrales del cliente:

Lo que buscan todas las organizaciones sin importar a que sector productivo o de servicio pertenezca son:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad de clientes

Como plantean Kaplan y Norton los indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones ver gráfico, pero estos deben estar adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

Gráfico 3. Cadena Causal de Relaciones

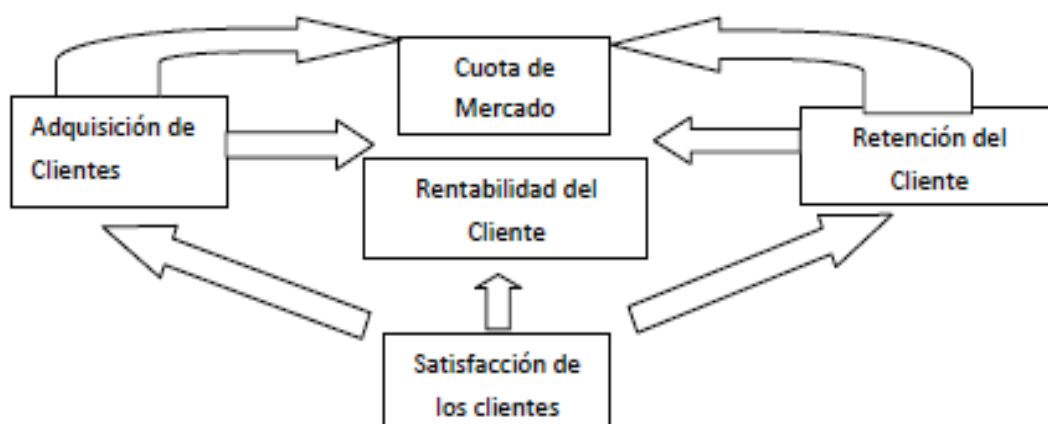


Tabla 4. Inductores de Objetivos de Mercado

Crecimiento y diversificación de los ingresos	
Cuota de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Refleja la proporción de ventas , en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio
Incremento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en la que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios
Retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Sigue la pista, en términos relativos y absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes
Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan y David Norton Ediciones Gestión 2000, S.A.

Los principales objetivos a manejar en esta perspectiva son los siguientes:

2.5.2.1 Volumen de Clientes

(Participación en el mercado y Adquisición de nuevos clientes) Una vez que tenemos determinados nuestros segmentos objetivo, nuestro mercado, debemos determinar cuál es el número de clientes que debemos tener o al que aspiramos... incluso pensar en qué segmentos vamos a obtener más clientela. Debemos marcarnos objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo:

- Ser líderes en la Región Norte
- Conseguir un 30% de la cuota de mercado de la Región Aragonesa
- Mantener los clientes del mercado de la familia de productos XYZ

2.5.2.2 Satisfacción

Es por este concepto por el que debemos de pasar para lograr la Fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.

Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.

2.5.2.3 Fidelización

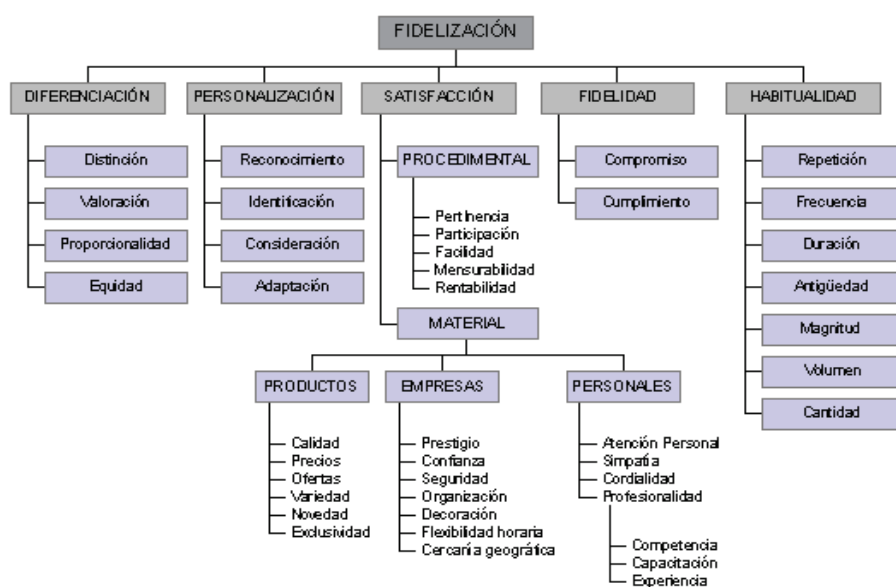
(Retención de los Clientes) El concepto Fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la fidelización:

- El mantenimiento de la Clientela: A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es nuestro objetivo, aunque no consigamos aumentar el volumen de negocio, e incluso si tuviésemos que reducir el nivel de ingresos.

- Aumento del volumen de negocio: Estamos insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos/servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y servicio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término Fidelización.
- Venta "a medida" en la clientela actual, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.
- Incremento de la Cuota de Adquisición de la clientela: es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.

Otros componentes interesantes de la Fidelización, como objetivo estratégico importante deseado por muchas empresas puede revisarse en el siguiente gráfico 4 tomado de (e-fideliting):

Gráfico 4. Esquema de Fidelización



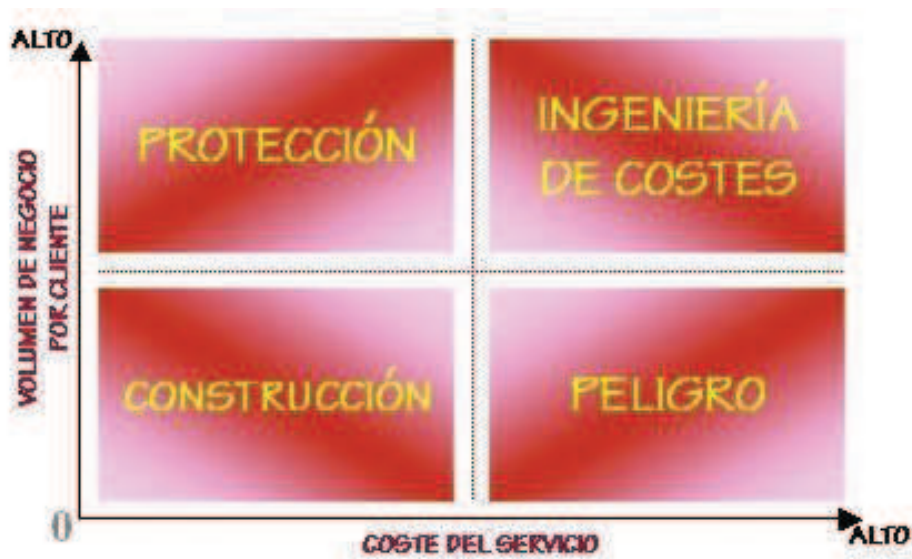
Fuente: e-fideliting

2.5.2.4 Rentabilidad por Cliente

El nivel de beneficios, rentabilidad por cliente es un objetivo también interesante, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que hemos tenido que incurrir para conseguir o mantener a dicho cliente.

Asimismo, también resulta atractiva la matriz de rentabilidad del cliente (tomada de la web del profesor Sergio Maturana), por cuanto proporciona una lectura muy intencional. Así, por ejemplo, situándonos en una matriz bidimensional de doble entrada en donde los componentes en que nos movemos son las ventas netas por cliente y por otro lado el coste del servicio, podemos encontrarnos con cuatro situaciones muy dispares.

Gráfico 5. Rentabilidad Del Cliente



Fuente: web del profesor Sergio Maturana

2.5.2.5 Optimización de los Plazos de Entrega

Estamos ante un objetivo que para numerosas empresas se está erigiendo en crítico desde el punto de vista de su propia logística. Empresas con un fuerte apoyo en el comercio electrónico o incluso organizaciones que a nivel internacional basan parte de su estrategia en la entrega a 24 horas constituyendo a dicho objetivo un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la clientela.

2.5.3 PROPUESTA DE VALOR

Gráfico 6. Propuesta de Valor



Fuente: "Having trouble with your Strategy?", Kaplan y Norton, año 2000 septiembre-octubre, HBR.

La Propuesta de VALOR⁷ para el cliente será la suma de los distintos elementos que a continuación describimos:

2.5.3.1 Atributos del Producto/Servicio

Son aspectos íntimamente ligados a la Funcionalidad del Producto y/o Servicio, con su Precio y con su calidad.

2.5.3.2 Relación

Tiene que ver mucho con el envío o entrega del Producto y/o Servicio al Cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del Cliente, que sepan complacerle y deleitarle. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, unas alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.

⁷ <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

2.5.3.3 Imagen

Estamos dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre - popularidad- de la empresa son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a la clientela. Existen muchas empresas que crean el propio concepto de Lealtad a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio, así se muestra en la tabla 4

Tabla 5. Propuesta de Valor

CRITERIOS	CLIENTE				PROMEDIO DE SATISFACCION
	FARMACIAS	OTROS	INSTITUCIONES PRIVADAS	INSTITUCIONES PÚBLICAS	
Seguridad					
Cumplir el calendario	9	8,5	9	9,5	9
relación con la empresa	9	7	9,5	9	8,625
Solución de problemas	10	8,5	8,5	8	8,75
Calidad del personal	10	9,5	9,5	9	9,5
Facilidad de contacto	10	9	9	8	9
Amplia oferta de laboratorios	8,5	8	8	7,5	8
Oferta de servicios	8,5	8,5	8	7,5	8,125
Calidad del producto	9,5	9	9,5	9	9,25
Tiempos de entrega	8,5	9	9,5	9	9
	83	77	80,5	76,5	8,80555556
Índice de satisfacción	9,22222222	8,55555556	8,94444444	8,5	

Los elementos que tienen un visto significan que son básicos, en el momento que se indica algo concreto, estamos haciendo referencia a su verdadero elemento diferenciador como se puede apreciar en el gráfico 7

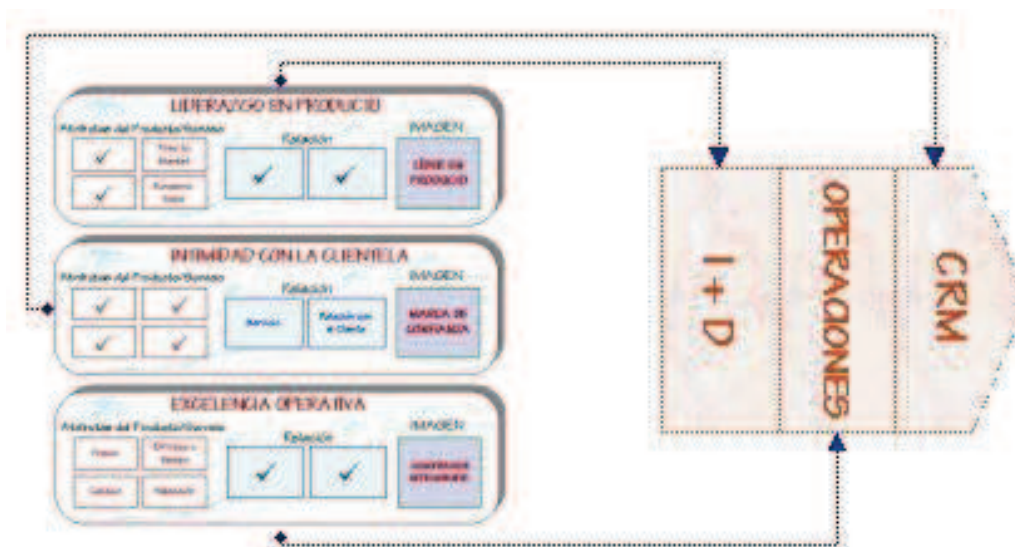
Gráfico 7. Lealtad a la Marca



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

En cualquiera de los tres casos estamos afectando notablemente a la cadena de valor como se aprecia en el gráfico 8

Gráfico 8. Afectación del Valor a la Cadena de Valor



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

Asimismo, debemos plantearnos una serie de cuestiones importantes antes de determinar los objetivos más importantes a nivel estratégico:

- ¿Qué perfil tiene nuestro mercado? --> Tamaño, competidores, consumidores y su comportamiento...
- ¿Qué segmentos de mercado debemos considerar? Elemento importante para la definición correcta de los objetivos, de alguna forma nuestra meta es definir propuestas de valor para cada segmento.
- ¿Debe ser transformada nuestra propuesta de valor actual? Necesitamos corroborar que nuestra propuesta actual es la adecuada para los segmentos de mercado considerados finalmente, si no fuera así, debemos transformar nuestra propuesta de valor.
- ¿Cuáles son y cómo vamos a lograr los objetivos de ventas? deberíamos plantearnos numerosas preguntas en torno a qué productos vamos a vender, cómo obtenerlos, en qué mercados vamos a actuar, tenemos los clientes necesarios, cómo los vamos a conseguir, vamos a poder entrar en esos mercados fácilmente.

En esta ocasión, a modo de ejemplo, un mapa de objetivos encuadrado en esta perspectiva podría ser el siguiente gráfico 9.

Gráfico 9. Mapa de Objetivos



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

Lo cierto es que el mercado es muy heterogéneo, los clientes tienen diversas necesidades y distintos grados de preferencias. No todos desean lo mismo de las empresas y es por ello que hay que ajustar la propuesta de valor con sumo cuidado. De alguna forma, la propuesta de valor seleccionada te condiciona al segmento de clientes que has seleccionado -y a la inversa- se transforman en la referencia sobre la que vamos a construir los posibles atributos de valor que venimos señalando

Estamos ante una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta por la parte de arriba del mapa estratégicos con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva de procesos internos, de carácter interno.

2.5.4 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En la perspectiva del proceso interno, el libro de del Cuadro de mando integral recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inician con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos internos y termina con el proceso posventa.

Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "Estrategia competitiva", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.

Con la cadena de valor ya establecida es fácil identificar los procesos críticos de la empresa que pueden estar dentro de los siguientes procesos:

- Innovación
- Operación
- Servicio posventa

De acuerdo a lo expuesto anteriormente un gráfico que demuestre la secuencia de la cadena de valor sería el grafico 10 que se presenta a continuación:

Gráfico 10. Cadena de Valor



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

2.5.4.1 Proceso de Innovación

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran los elementos de investigación y desarrollo (I+D) como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.

2.5.4.2 Procesos Operativos

Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

2.5.4.3 Servicios Posventa

Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Dentro de cada uno de estos elementos deben ser considerados una serie de objetivos estratégicos, a modo de ejemplo presentamos un mapa estratégico genérico demostrado en el gráfico 11.

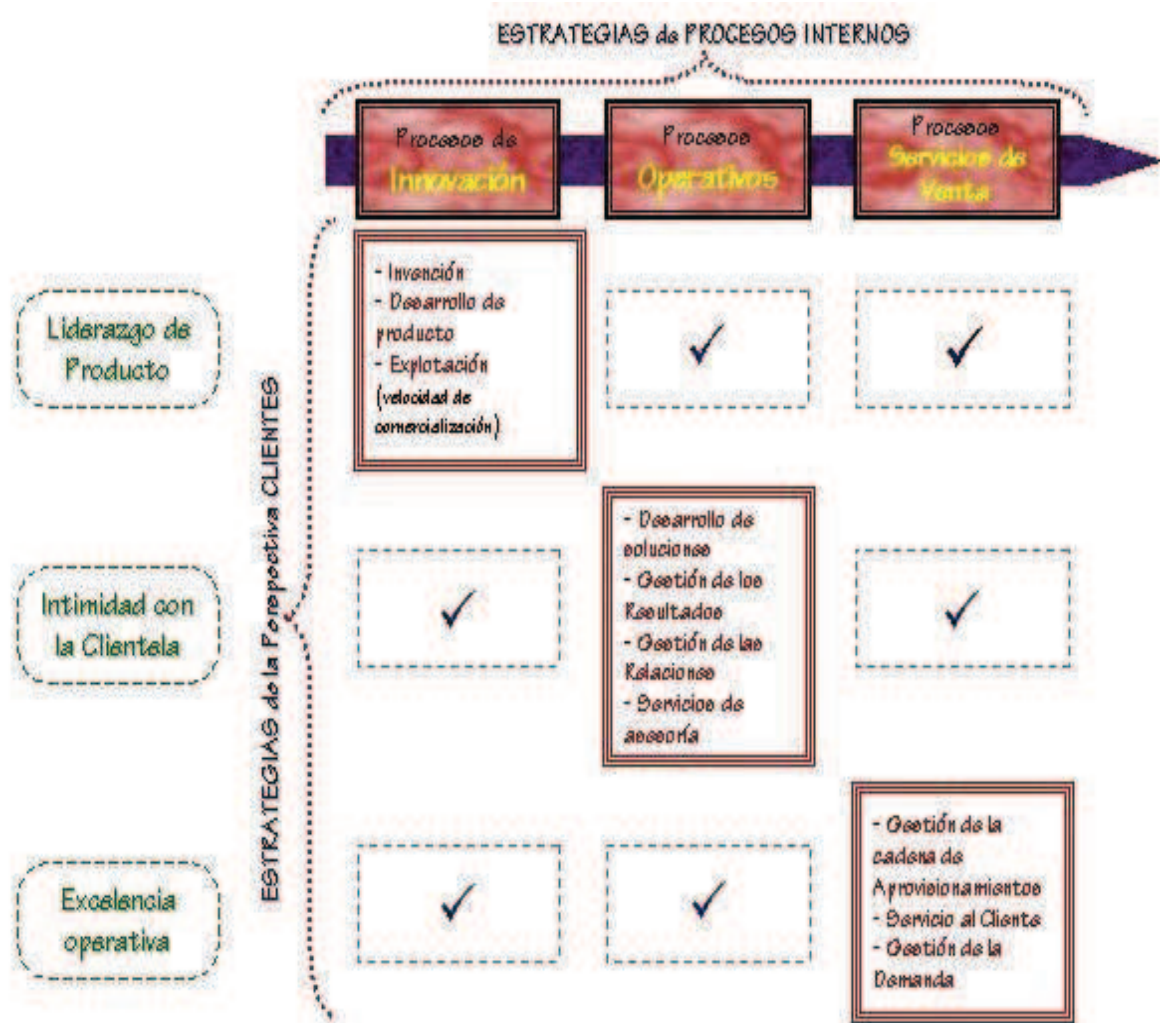
Gráfico 11 Mapa Estratégico entre Perspectiva de Aprendizaje y Clientes



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de clientes y considerando también los procesos a analizar, podemos identificar de algún modo -como señalan Kaplan y Norton- los procesos internos de naturaleza estratégica en el gráfico 12

Gráfico 12. Procesos Internos de Naturaleza Estratégica



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

Revisando dicha figura podemos realizar una lectura muy simple. Por ejemplo, en el caso de decidir aplicar una política de Liderazgo de Producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable.

O en el caso de seleccionar una política de Intimidad con la Clientela, requiere sobremanera una gestión exquisita con las relaciones de nuestros clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente "a medida". Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en productos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de Excelencia operativa, estamos enfocando nuestro esfuerzo en la Gestión estratégica del coste, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de los canales de distribución, etc.

Lo más importante de todo esto es ser consecuente con la elección de las políticas que añaden valor a la clientela y los indicadores (procesos internos) que se han de seleccionar.

2.5.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

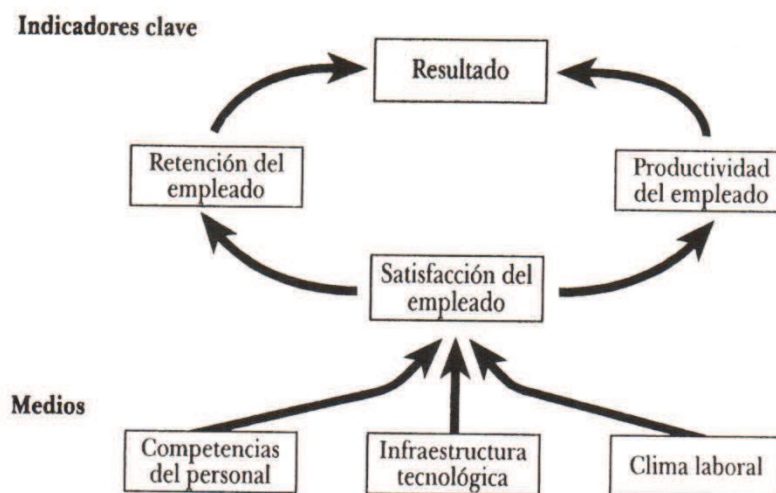
Estamos ante la perspectiva clave por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión, modelos de capital intelectual; También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas"

La base, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización.

También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc... Son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento básicamente se resumen en el siguiente gráfico

Gráfico 13. Estructura de los indicadores de Crecimiento y Aprendizaje



Fuente: El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan y David Norton Ediciones Gestión 2000, S.A.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa - necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, consideraremos una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente.

En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en Capacidades, en auténticas Expectativas de negocio. La ubicación de todos estos objetivos en el "mapa estratégico" genérico, vendría a resultar algo parecido al gráfico 14.

Gráfico 14 Mapa Estratégico Genérico



Fuente: Alfonso López Viñega alopez@unizar.es

Aquí se puede corroborar que las Estrategias desarrolladas en esta perspectiva - generalmente- suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

2.6 CONCEPTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son herramientas fundamentales para cumplir un control de gestión adecuado que permita obtener información útil, oportuna y pertinente sobre los diferentes ámbitos del desenvolvimiento de una institución.

“El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa. Por esa razón los informes que emite el sistema de control se expresan en indicadores numéricos” (Pacheco Castañeda y Caicedo, 2002).

“Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto

o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (Beltrán 1999).

Ventajas de los Indicadores

- Pueden relacionar datos originados en diferentes procesos, dando lugar a la visión integral de la organización.
- Permite elaborar muy rápidamente un diagnóstico objetivo de la institución, centrado en los factores más significativos.
- Facilitan la presentación gráfica de los datos y su interpretación.
- Facilitan el análisis histórico y evolutivo de los datos.
 - (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 1999)

2.6.1 LIMITACIONES DE LOS INDICADORES

Los indicadores numéricos proporcionan cifras abstractas y muy relativas y pueden conducir a apreciaciones erróneas sobre los resultados y sobre las medidas correctivas o preventivas que deben adoptarse. Un resultado adecuado para una institución puede ser alto o bajo para otra. El significado de las cifras es afectado por diversos factores internos y externos y cambia con el tiempo.

En el caso de los indicadores en el cuadro de mando integral todos están vinculados y tienen un efecto sobre otro objetivo estratégico, por lo tanto se debe tener mucho cuidado para establecer los mismos.

2.7 VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA

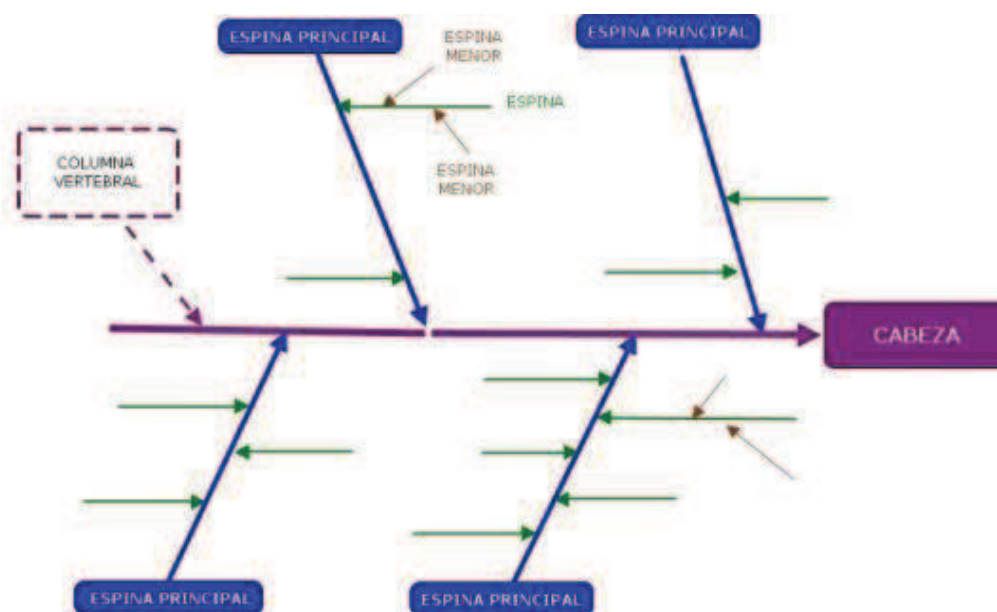
El primer paso es que el cuadro de mando integral esté vinculado a su estrategia, para esto es necesario tres principios:

- Las relaciones causa –efecto
- Los inductores de la actuación
- La vinculación con las finanzas

2.7.1 LAS RELACIONES CAUSA – EFECTO

La elaboración de diagramas visuales ayuda a los directivos a procesar, organizar y priorizar nueva información, de manera que puedan integrarla significativamente a su base de conocimientos previos. Además, les permite identificar ideas erróneas y visualizar patrones e interrelaciones en la información, factores necesarios para la comprensión e interiorización profunda de los conceptos, plasmados en el gráfico 15

Gráfico 15 Causa – Efecto



Fuente: Esquema elaborado con el software CmapTools (<http://www.eduteka.org/HerramientasVisuales.php>)

Esta herramienta llamada Espina de pescado creada por Ishikawa es de vital importancia en el desarrollo del cuadro de mando integral ya que de ahí ascienden los objetivos estratégicos de perspectiva en perspectiva formando así el mapa estratégico de nuestra estructura estratégica.

2.7.2 LOS RESULTADOS Y LOS INDUCTORES DE ACTUACIÓN

Los inductores de actuación⁸, los indicadores de prevención, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

⁸ El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan y David Norton Ediciones Gestión 2000, S.A.

2.7.3 LA VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS

Aquí nos referimos a que todas las acciones los inductores de actuación y los indicadores del cuadro de mando integral deben estar vinculados con los objetivos financieros.

2.8 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La construcción de un cuadro de mando integral al igual que otras herramientas informáticas, necesitan del apoyo incondicional de la alta dirección, y tener en cuenta que es y para qué sirve.

Los principales pasos que plantean Norton y Kaplan para la construcción de un cuadro de mando integral, de manera resumida son los siguientes:

- Establecimiento de Objetivos
- Claridad y Consenso en la Estrategia
- Conseguir el Enfoque
- Descentralización y Desarrollo del liderazgo

El factor común de los anteriores puntos es el consenso que debe existir para cada uno de ellos por parte de los actores principales, encargados de implantar el cuadro de mando integral.

No existe una formula exacta de cómo desarrollar un CMI ya que una organización es única y distinta a las demás, pero mi recomendación basado en el desarrollo del actual proyecto y en el libro de Kaplan y Norton El Cuadro de Mando Integra, es tener claro a donde se quiere ir, como se lo va a conseguir y por supuesto como se lo va a medir, con estos tres sencillos pasos se puede arrancar el proceso y poco a poco evidenciar la visión planteada.

De todas maneras para la fase de implantación se tiene los siguientes pasos:

- Designación del grupo de implantación
- Validación del diseño del tablero de comando con criterio: costo/beneficio
- Desarrollo o adquisición del software apropiado

- Puesta en marcha del Plan de Comunicaciones
 - Documento inicial
 - Reuniones por niveles de responsabilidad en cascada
 - Recoger comentarios
 - Dar respuestas a inquietudes
- Plan de puesta en marcha a nivel organización o por etapas
 - Tareas, actividades, secuencia y recursos
 - Responsables
 - Fechas de cumplimiento
 - Rutina de información, es decir quien:
 - Controla
 - Autoriza
 - Participa
 - Debe ser informado
- Ejecución del Plan de Puesta en Marcha
- Monitoreo de los resultados obtenidos y sus efectos
 - Identificación de causa de desviaciones
 - Planes de remoción de causas de problemas
 - Planes de mejora
- Evidencia de los comportamientos positivos
- Alerta a los cambios de las condiciones iniciales 3e introducción de modificaciones consecuentes

2.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.9.1 TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La Sociedad del Conocimiento, tiene unas peculiaridades propias, aspectos que van a influir de forma determinante en la forma de generar y transmitir información -tanto a nivel interno como externo-, en la tipología de los negocios, en las propias relaciones humanas, ... en definitiva, no es suficiente con motivar y formar al Recursos humano, éste requiere información de los procesos que va a manejar, y la requiere de forma exacta, a tiempo real, con un perfil rico en contenido y un soporte tecnológico.

2.9.1.1 Tecnologías informativas y Sistemas de Información

Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. Por ejemplo, empresas inmersas en importantes readaptaciones de procesos (reingeniería), empresas con nuevas dimensiones cuyo concepto de control ha evolucionado considerablemente, son las más tendentes a considerar objetivos de esta naturaleza. El nivel de Gasto-Inversión en estos conceptos es una variable de gran relevancia en las empresas.

2.9.1.2 Intranet - Network estratégico

Organización informativa y Coordinación sobre la Jerarquía de accesos. Facilitar el acceso y la distribución de la información entre las distintas unidades estratégicas de negocio y entre los distintos responsables comienza a adquirir un sentido estratégico en las organizaciones actuales.

2.9.1.3 Bases de datos estratégicas

Calidad y Cantidad han de conjugarse eficientemente para extraer información de los datos que son manejados en las organizaciones. Abordar aspectos relacionados con el Data Mining (DM) y el Data Warehouse (DW) resultan ser iniciativas muy atractivas.

2.9.1.4 Sistemas de calidad y seguridad de sistemas (Auditorías)

Invertir en seguridad y en calidad requiere de un mantenimiento de gran nivel. Las Auditorías en este ámbito comienzan a tener un interés importante y en determinados sectores, una trascendencia clara. Suele ser un objetivo desacostumbrado en las organizaciones, aunque la tendencia es reducir los fallos de los sistemas y suministrar a los usuarios un soporte tecnológico de alto nivel, consecuentemente un servicio de calidad y seguro. Se trata de un objetivo a considerar principalmente en grandes corporaciones.

2.9.1.5 Propiedades intelectuales de Software y sistemas

En según qué ámbitos empresariales este elemento es relevante, sobre todo en sectores con un alto grado de innovación y dinamismo.

CAPITULO III

3 DESARROLLO DEL PROYECTO

En este punto se despliega lo anteriormente explicado sobre los datos reales que encontramos en el primer capítulo del presente trabajo, con los que cuenta la distribuidora farmacéutica C.Y. es decir la aplicación y tema de estudio como tal.

3.1 ANÁLISIS OBJETIVO DE DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA DE C.Y.

El análisis de la empresa en estudio nos permitirá conocer la situación actual en la que desarrolla sus actividades C.Y. topando los puntos básicos de manera interna y externa, haciéndolo de la manera más clara posible.

3.1.1 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo pretende detectar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una empresa; revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias⁹.

Para reunir, asimilar y analizar la información externa, al análisis externo se lo divide en:

- Macro ambiente, llamado así porque afecta a todas las organizaciones.
- Microambiente, llamado así porque afecta a una empresa en particular.

3.1.1.1 Análisis Estructural de la Industria.

La estructura de la industria¹⁰ contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un

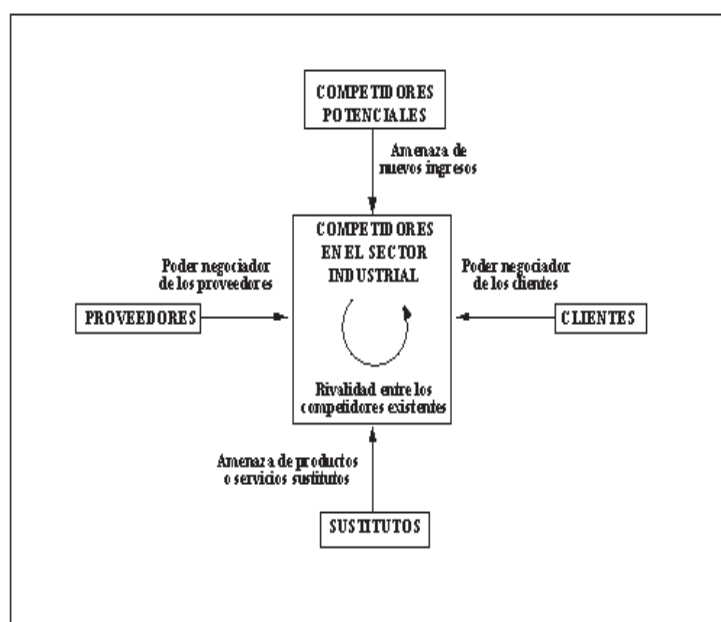
⁹ FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica., Quinta Edición, Prentice-Hall, México 1997

¹⁰ PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001

sentido relativo; dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Según Porter la intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en el gráfico 16

Gráfico 16. Fuerzas Competitivas de Michael Porter



FUENTE: PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001

Las cinco fuerzas competitivas – riesgo de entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos.

Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

Para sistematizar este concepto se ha utilizado la matriz de perfil de oportunidades y amenazas, que se presenta a continuación:

3.1.1.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO

De la base de datos del perfil de oportunidades y amenazas se obtuvo 21 oportunidades y 23 amenazas, luego de la evaluación utilizando el criterio 20/80 de Pareto, se determinaron las principales oportunidades y amenazas.

Las principales oportunidades que se determinaron fueron las siguientes:

- Las enfermedades y la morbilidad hospitalarias
- El crecimiento del mercado debido al incremento de la demanda de medicamentos y
- La cobertura de salud que representa un nuevo segmento de mercado para la empresa.

Así mismo de la evaluación se obtuvo las siguientes amenazas:

- La capacidad tecnológica que tienen los competidores
- Los elevados descuentos y bonificaciones que brinda la competencia por menos unidades o en productos de mayor rotación.

Dentro del análisis externo existen factores determinantes

3.1.1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Mediante esta evaluación se pretende determinar cuáles son las tendencias del ambiente externo que afecta en forma positiva o negativa a la empresa, para poder determinar las amenazas y oportunidades que debe afrontar o aprovechar Distribuidora C.Y.

En la tabla 5 se han seleccionado los factores de mayor relevancia para la empresa y que se han sometido a la evaluación correspondiente.

Como resultado del análisis de esta matriz aplicada a Distribuidora C.Y. se obtuvo una puntuación de 2,52 lo que evidencia que la empresa tiene igual número de oportunidades como de amenazas, por lo que se deben establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Externos Claves		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Enfermedades y Morbilidad Hospitalaria	0,15	4	0,6
2	Cobertura de salud	0,08	4	0,32
3	Crecimiento del mercado farmacéutico	0,06	4	0,24
4	Facilidad de acceso a la tecnología	0,05	3	0,15
5	Poder de negociación de la empresa	0,04	4	0,16
6	Buenas relaciones con los proveedores	0,03	3	0,09
7	Utilidad alta de los compradores	0,02	3	0,06
8	Automatización de procesos	0,03	4	0,12
9	Disponibilidad de crédito	0,04	4	0,16
10	Diferenciación de productos	0,02	3	0,06
AMENAZAS				
1	Capacidad tecnológica de la competencia	0,06	1	0,06
2	Bonificaciones y descuentos que ofrece la competencia	0,12	1	0,12
3	Calidad de los servicios de la competencia	0,07	1	0,07
4	Variedad de líneas de la competencia	0,09	1	0,09
5	Productos estandar de la industria farmacéutica	0,02	2	0,04
6	Alta participación en el mercado de la competencia	0,06	1	0,06
7	Integración hacia delante de los proveedores	0,01	2	0,02
8	Sustitución por abstinencia	0,01	2	0,02
9	Contrabando de productos	0,00	2	0
10	Altas tasas de interés (tasa activa)	0,04	2	0,08
Resultado Total Ponderado		1,00	X	2,52

Fuente: diagnostico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa distribuidora farmacéutica C.Y.

Las principales oportunidades que puede aprovechar Distribuidora C.Y luego de realizada la evaluación son: la cantidad de enfermedades y morbilidad hospitalaria que existe en las zonas donde brinda sus productos la empresa, la cobertura de salud que hace referencia a la cantidad de hospitales, centros de salud, etc. que existe en el sector público y el crecimiento del mercado farmacéutico; así mismo también se determinaron las principales amenazas que tiene Distribuidora C.Y. las cuales son la capacidad tecnológica que tiene la competencia, las bonificaciones, descuentos y la calidad de los servicios que ofrece la competencia.

3.2 ANALISIS INTERNO.

El análisis interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección y desempeño de la misma.

Mediante este análisis se pretende conocer y evaluar aquellos factores internos que hacen que Distribuidora C.Y. pueda determinar qué tan fuerte o débil es frente a sus competidores.

Entre los componentes que conforman el ambiente interno están:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica (Producción)
- Capacidad del Talento Humano

En la tabla 7 se han seleccionado los factores de mayor relevancia para la empresa y se han sometido a la evaluación correspondiente.

Como resultado del análisis de esta matriz aplicada a Distribuidora C.Y. se obtuvo una puntuación de 2,64 lo que equivale a que está por encima de la media, aunque se aprecia que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, este valor no resulta muy alentador, pues apenas supera el promedio por lo que se deben tomar acciones rápidas de modo que se pueda superar las debilidades internas que son las fuerzas que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización.

Luego de realizada la evaluación se determinó que las principales fortalezas de Distribuidora C.Y son: la buena atención al cliente, la experiencia que tiene la empresa en la rama farmacéutica, las líneas y productos farmacéuticos competitivos entre las más importantes, y las debilidades que presenta la empresa, es la falta de un servicio post – venta, falta de automatización en el área de ventas y las pocas bonificaciones y descuentos que ofrece la empresa a sus clientes.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Claves		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
1	Buena atención al cliente	0,11	4	0,44
2	Experiencia en el negocio	0,08	4	0,32
3	Líneas y productos farmacéuticos competitivos	0,07	4	0,28
4	Entrega de pedidos a tiempo	0,13	4	0,52
5	Buen uso del capital de trabajo	0,04	3	0,12
6	Días de venta pendiente de cobro	0,04	4	0,16
7	Buen estado de ánimo del personal	0,03	3	0,09
8	Bajo nivel de ausentismo del personal	0,03	3	0,09
9	Baja rotación de personal	0,02	3	0,06
10	Buena Comunicación Interna	0,01	3	0,03
DEBILIDADES				
1	No existe servicio post - venta	0,06	1	0,06
2	Falta de automatización en el área de ventas	0,1	1	0,1
3	Pocos descuentos y bonificaciones a los clientes	0,06	1	0,06
4	Bajo nivel académico del personal	0,03	1	0,03
5	Precios estandarizados	0,04	2	0,08
6	Carece de planes estratégicos a corto y largo plazo	0,03	1	0,03
7	Incremento en el costo de ventas	0,04	2	0,08
8	Falta de capacitación del personal	0,05	1	0,05
9	No existe estructura organizacional definida	0,01	2	0,02
10	Bajo margen bruto de utilidad	0,02	1	0,02
Resultado Total Ponderado		1,00	X	2,64

Fuente: diagnostico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa distribuidora farmacéutica C.Y.

3.3 ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE C.Y. A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.3.1 PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL

El plan estratégico¹¹ del cual vamos a partir el análisis del cuadro de mando integral parte de la fuente de Distribuidora farmacéutica C.Y.-

3.3.1.1 Planificación Estratégica

Partiendo del Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa, se logró determinar las amenazas y debilidades de Distribuidora C.Y. de modo que pueda estar preparada para ellas y enfrentar con éxito las mismas; de igual forma, por medio del análisis realizado se pudo determinar los puntos fuertes que se pueden explotar y oportunidades que se deben aprovechar para que Distribuidora C.Y. sea competitiva y mantenga su imagen y prestigio.

Por lo que en este capítulo, se presenta la propuesta del Plan Estratégico para Distribuidora C.Y, el mismo que incluye:

- La misión de la empresa
- La visión de futuro,
- Los valores corporativos de la organización,
- Los objetivos estratégicos y
- Las estrategias.

¹¹ Diagnostico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa distribuidora Farmacéutica C.Y.

3.3.2 DISEÑO DE LA MISIÓN

En la tabla 8 se puede observar los componentes que se consideraron para el diseño de la misión de Distribuidora C.Y

Tabla 8. Componentes de la Misión

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Farmacias • Instituciones Públicas y Privadas
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Productos populares de consumo (higiene)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Regional
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Compromiso
Filosofía de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de recursos humanos y técnico • Fortalecimiento de la Imagen
Imagen Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente <p>Cumplimiento con las normas legales y organismos de control</p>

Fuente: diagnostico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa distribuidora farmacéutica C.Y.

3.3.2.1 Misión de Distribuidora C.Y.

“Brindar el servicio de distribución de medicamentos y productos populares de consumo (higiene) para el uso humano, en las provincias de Pichincha, Manabí, Los Ríos y Esmeraldas, utilizando personal calificado y alta tecnología que nos permitan garantizar la satisfacción total del cliente, cumpliendo con las

normas legales y los organismos de control, con un recurso humano competente y comprometido con el mejoramiento continuo, generando valor para sus clientes, trabajadores, proveedores y propietarios”

3.3.3 DISEÑO DE LA VISION DE FUTURO

Basado en las aspiraciones y necesidades futuras de la empresa se han considerado los siguientes componentes mostrados en la tabla 9.

Tabla 9. Componentes de la Visión

Horizonte de Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Año 2010
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Farmacias • Instituciones Públicas y Privadas
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar líneas de medicamentos • Incrementar líneas de productos populares de consumo
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Compromiso • Responsabilidad • Calidad
Filosofía de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional motivador
Posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Liderazgo

Fuente: diagnostico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa distribuidora farmacéutica C.Y.

3.3.3.1 Visión de Distribuidora C.Y.

“Consolidar a Distribuidora C.Y. en el mercado farmacéutico para en el año 2010, posicionarse entre las 20 primeras empresas de distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional.

Distribuidora C.Y será una empresa reconocida por la ética, la responsabilidad y la seriedad asumida en todos sus actos por todos quienes la conformamos, alcanzando el éxito de manera competitiva, cumpliendo estándares de calidad, innovando los servicios y optimizando los procesos constantemente de tal forma que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La capacitación de nuestros colaboradores, la eficiencia, adaptabilidad e innovación de los procesos serán la base de la competitividad, requisito para penetrar exitosamente en nuevos mercados.”

3.3.4 VALORES DE DISTRIBUIDORA C.Y.

Los valores deben guardar concordancia tanto con la misión, la visión y el objetivo propuesto por Distribuidora C.Y., descrita en los puntos precedentes. Los principales valores de Distribuidora C.Y que cumplen con estas características son:

3.3.4.1 Compromiso

- Eficiencia y compromiso por el bienestar del cliente, son la razón de ser de todos nuestros esfuerzos, y para quienes alcanzamos la más alta calidad de nuestros y servicios.

3.3.4.2 Honestidad

- Honestidad, lealtad, y respeto a las leyes, son valores que fundamentan las relaciones entre nosotros con nuestros clientes.
- Rechazar toda forma de corrupción frente a organismos o

funcionarios públicos y del sector privado, y que nuestras prácticas de compra y venta sean rectas y transparentes.

3.3.4.3 Desarrollo Humano

- Exaltar la dignidad de las personas, respetar su individualidad, reconocer su trabajo y ofrecerles oportunidad para su realización integral.
- Perfeccionamiento de la persona por medio de la capacitación y entrenamiento para la apropiación de habilidades como únicos medios para el desarrollo tecnológico, el logro de la excelencia y la competitividad.
- En el estímulo de la creatividad y la capacidad de innovación, y en propiciar el trabajo de equipo que genera plena confianza y comunicación inmediata.

3.3.4.4 Responsabilidad

- La responsabilidad es la norma que gobierna todas nuestras conductas.

3.3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA DISTRIBUIDORA C.Y.

Los objetivos de la organización serán planteados en base de los datos obtenidos del diagnóstico organizacional realizado a Distribuidora C.Y. y serán formulados de acuerdo a las siguientes áreas:

3.3.5.1 Situación en el mercado

- Ingresar a nuevos segmentos de mercado y expandir los ya existentes en las zonas que atiente Distribuidora C.Y., para que en los próximos cuatro años se llegue a posicionar a la empresa dentro de las 20 organizaciones de mayor participación en el mercado ecuatoriano.

3.3.5.2 Rentabilidad

- Incrementar el porcentaje de ventas del 21,46% obtenido en el año 2005 al 35% en el año 2010 y reducir a cero los costos que se generan por devolución en ventas por parte de los clientes.

3.3.5.3 Innovación

- Proveer a toda la empresa con equipos y herramientas acordes con los requerimientos tecnológicos del mercado de modo que para el año 2010 ya se pueda tener automatizada a toda la empresa y se facilite y agilite el trabajo de todos los colaboradores de Distribuidora C.Y.

3.3.5.4 Rendimiento y desarrollo de los administradores

- Mejorar el nivel de capacidades, conocimientos y preparación de todos los colaboradores de la empresa hasta finales del año 2008.

3.3.5.5 Responsabilidad Social-cliente

- Vigilar y custodiar que los productos a ser distribuidos no se expendan en mal estado y con fechas cercanas a la expiración de tal manera que el porcentaje de inconformidad por estos motivos se reduzca en un 90% de los niveles actuales (12%) hasta finales del año 2010.

3.3.6 ESTRATEGIAS PARA DISTRIBUIDORA C.Y

Las estrategias para Distribuidora C.Y. serán las grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados; las estrategias son las que nos permitirán concretar y ejecutar los objetivos.

A continuación se presentan una serie de estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazados para la empresa:

3.3.6.1 Estrategias para el Objetivo de Situación en el Mercado

Las estrategias para lograr el objetivo de mayor participación en el mercado serán las siguientes:

- Estrategia de penetración de mercados que estará basada en el aumento de la participación de mercado atrayendo clientes de la competencia mediante el mejoramiento de tecnología en el área de ventas, las bonificaciones y descuentos.
- Estrategia de desarrollo del mercado para Distribuidora C.Y. que se plasmará en el ingreso a un nuevo segmento de mercado donde los potenciales clientes serán las instituciones del sector público (hospitales, centros de salud, puestos de salud, sub centros de salud urbanos y rurales), a través de la calificación como proveedor en el Ministerio de salud y mediante la creación de una red de captación de clientes.
- Estrategia de integración hacia adelante, que consistirá en ingresar al mercado farmacéutico con una propia cadena de farmacias debido a que las nuevas tendencias de mercado están orientadas hacia este ramo, lo que permitirá fortalecerse y mejorar los niveles de comercialización de la empresa y además representa una nueva alternativa para mantenerse en el mercado en el largo plazo.
- Realizar alianzas estratégicas con los laboratorios farmacéuticos de los cuales se tiene la representación, mediante la transferencia de pedidos, que consistirá en despachar los pedidos que los visitadores a médicos perciben de algunos clientes cuando realizan su visita médica.

3.3.6.2 Estrategias para el Objetivo de Rentabilidad

Las estrategias que permitirán alcanzar el objetivo de rentabilidad serán las siguientes:

- Adquirir nuevas líneas y productos farmacéuticos sugeridos por los clientes en la encuesta realizada, como productos de instrumental médico, vacunas, productos de aseo y limpieza, cosméticos y productos de bazar
- Promocionar a la empresa en medios accesibles a los mercados meta, mediante publicaciones en guías telefónicas y vademécums, anuncios en fólderes, los mismos que pueden ser entregados cuando se realicen visitas de pre-ventas y colocando publicidad en accesorios como agendas, calendarios mandiles, gorras, camisetas esferos, etc., que se entregarán a los clientes de la empresa.
- Establecer de mejor manera los stocks mínimos y máximo de los productos de tal manera que al cliente le puedan llegar completos los pedidos.
- Recibir productos con fechas de expiración superior a un año para evitar la devolución de los clientes y para no mantener inventarios de productos obsoletos.
- Reducir los gastos que se generan en la impresión de listas de precios, estado de cuentas de clientes, etc., mediante la utilización de tecnología por medio del uso de mini lap top.

3.3.6.3 Estrategias para los Objetivos de Innovación

Las estrategias para lograr los objetivos de innovación serán las siguientes:

- Dotar a los ejecutivos de venta externos con agendas electrónicas o mini lap top, mediante la cual puedan tener información actualizada sobre los clientes, stocks de productos, precios, promociones bonificaciones y descuentos.
- Diseñar de una página web mediante la cual el cliente pueda ingresar y realizar su pedido en base a un código que le proporcione la empresa.

3.3.6.4 Estrategias para el objetivo de Rendimiento y desarrollo de los Administradores

Las estrategias para lograr el objetivo de rendimientos y desarrollo de los administradores serán las siguientes:

- Permitir que todo el personal participe en las capacitaciones sobre brinda cada proveedor sobre sus productos sin importar la función que desempeñe.
- Poner en marcha planes y programas de entrenamiento y capacitación, desarrollo, comunicación y motivación, acordes con los requerimientos que necesita el personal y que sugirieron en la encuesta realizada.
- Realizar evaluaciones de desempeño considerando un periodo de tiempo adecuado, para disponer información actualizada en cuanto a la capacitación requerida.
- Aplicar los nuevos conceptos de Capital Humano y sus implicaciones de trabajo en equipo, productividad, servicio y atención a clientes, desarrollo individual y del negocio de la compañía.

3.3.6.5 Estrategias para el objetivo de Responsabilidad Social

Las estrategias para el logro del objetivo de responsabilidad social serán las siguientes:

- Constatar que los productos que se reciben estén en perfecto estado, y de no estarlo, deben ser reportados para evitar su ingreso al inventario.
- Recibir productos con fechas de expiración superior a un año para evitar la devolución de los clientes y para no mantener inventarios de productos obsoletos.
- Retirar de las perchas los productos con fecha de expiración inferior a un año para que estos puedan ser entregados a los proveedores para su inmediata reposición.
- Revisar y comprobar que los productos que devuelven los clientes hayan sido adquiridos en la empresa mediante la constatación del número de lote.

Una vez analizado y entendido el plan estratégico con el que cuenta esta empresa, hay que señalar que sus objetivos y estrategias para conseguirlos son claros, pero como no son concebidos bajo los criterios y estructura del cuadro de mando integral no tienen interrelación, es decir no tienen una causa – efecto como estructura básica para la consecución de la meta principal que es ganar dinero.

A partir de esta premisa procedemos alinear sus objetivos estratégicos y sus estrategias a lo que en este proyecto se plantea, el cuadro de mando integral, es decir enmarcar lo planteado por distribuidora farmacéutica C.Y. en las cuatro perspectivas, financiera, de clientes, procesos internos y de crecimiento y aprendizaje.

Como primer paso se debe identificar como tiene planteado el plan estratégico la distribuidora C.Y. lo referente a nuestras perspectivas del cuadro de mando integral, lo cual se va ilustrar en la siguiente tabla 10.

Tabla 10. Alineación del Plan estratégico actual las Perspectivas de Cuadro de Mando Integral

PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Situación del mercado y rentabilidad	Perspectiva financiera
Responsabilidad Social	Perspectiva del cliente
Innovación	Perspectiva del proceso interno
Rendimiento y desarrollo de los administradores	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Ahora ya identificado a cuál de las perspectivas se referían los objetivos y estrategias del plan actual de la empresa en mención, arrancaremos con la manera de medir las perspectivas antes mencionadas.

3.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE ACUERDO A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El establecer indicadores para cada una de las perspectivas es de vital importancia ya que cada perspectiva, objetivo y acción estratégica deben ser medidos para poder conocer el desarrollo de los mismos y la consecuencia que pueden tener en el objetivo relacionado.

3.4.1 SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DE C.Y.

Luego de alinear las estrategias y objetivos estratégicos del plan actual de C.Y a las perspectivas de cuadro de mando integral se ha establecido los indicadores para cada perspectiva como se muestra en la tabla 11 a continuación.

Tabla 11. Indicadores Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Indicador Estratégico
Crecer un 8% anual	Adquirir nuevas líneas y productos farmacéuticos	Crecimiento de ventas N° de nuevas marcas Mantener los proveedores
Ingresar a nuevos segmentos de mercado	Expansión en la zona norte de esmeraldas	Número de clientes nuevos zona norte de esmeraldas
Maximizar el valor de los accionistas	Reducción de costos de operación	Utilidad neta

3.4.2 SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Al igual que la anterior perspectiva los indicadores que han derivado de la perspectiva de cliente están en la tabla 12.

Tabla 12. Indicadores Perspectiva del Cliente

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Indicador Estratégico
Fidelización del Cliente	Tomar en cuenta las sugerencias de los clientes Brindar beneficios a clientes	Tiempo de permanencia Índice de repetición de compra
Satisfacción del cliente	Aplicar la propuesta de valor	N° de quejas Índice de propuesta de valor

3.4.3 SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

Bajo el mismo principio de las anteriores perspectivas se han establecido los indicadores para la perspectiva de proceso interno en la tabla 13

Tabla 13. Indicadores de la Perspectiva del Proceso Interno

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Indicador estratégico
Mejorar la entrega de pedidos	Implementar hoja de cálculo de registro de pedidos	número de insidentes
Menor tiempo en transferencia de pedidos	Implementar mini lap top a todos los vendedores externos	N° de pedidos tomados y transferidos Media de n° de días de entrega

3.4.4 SISTEMATIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Para finalizar y tomando en cuenta que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la base fundamental para establecer los pilares de los procesos internos enfocados a los clientes y para la obtención de un mejor resultado financiero, se han creado los indicadores que se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. Indicadores de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Indicador Estratégico
Mejorar conocimiento del personal	Capacitar a empleados Exigir que el nuevo personal tenga un nivel mínimo de bachiller	%de conocimiento del Sistema N° de capacitaciones realizadas
Renovación de BackOffice	comprar software y hardware	N° operaciones automatizadas N° de incidentes informáticos
Buen clima organizacional	Mantener Estabilidad Laboral Establecer metas cortas	rotación del personal Cumplimiento de tareas asignadas

3.5 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON AYUDA DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA.

El diseño del cuadro de mando integral es la compilación de todos los puntos tratados anteriormente, y por supuesto de la decisión y predisposición de los directivos de la empresa, cosa que en este caso existe de muy buena manera, resumiéndolo de la siguiente manera:

a) A partir de Objetivos Estratégicos

- Rentabilidad
- Liderazgo
- Calidad de Servicio y Productividad
- Recursos Humanos y Backoffice

b) Determinar:

- Áreas / subáreas clave
- Estructura Organizacional
- Secuencia de Procesos

c) Establecer la base de comparación

- Estándar de referencia
- Base para el cálculo de variaciones

d) Determinar puntos de alarma

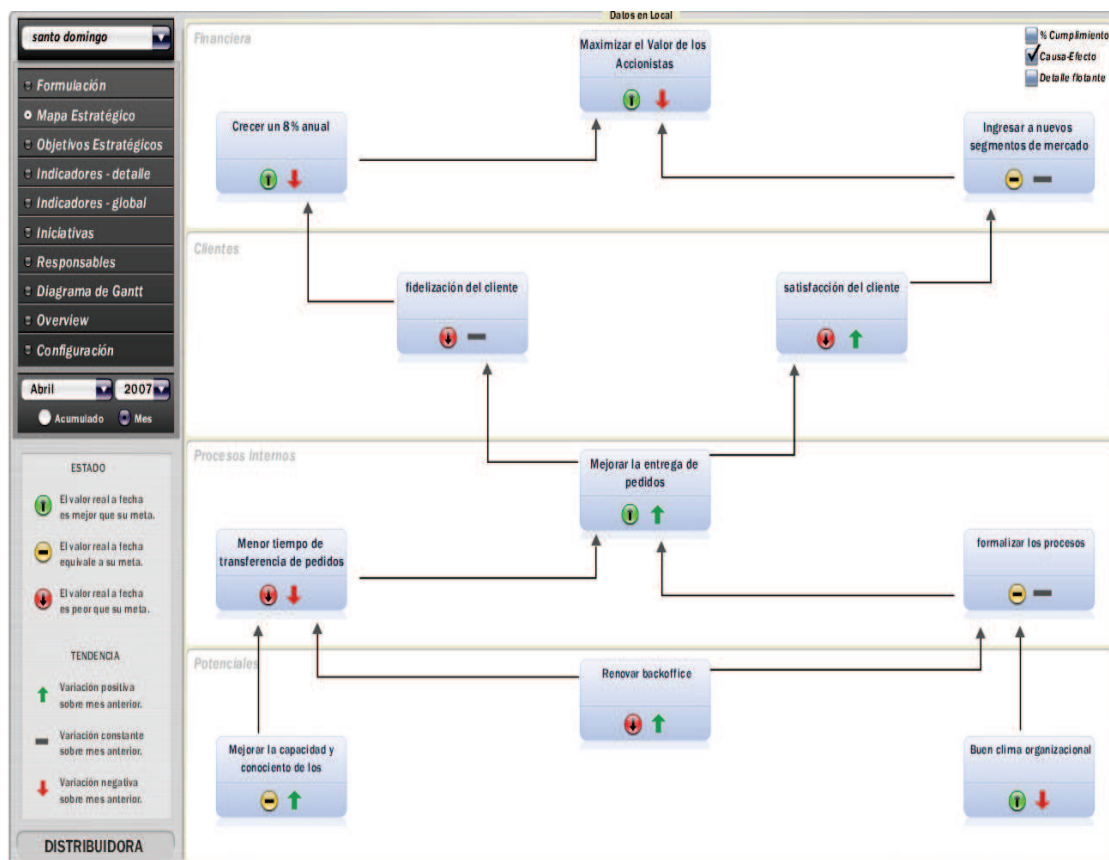
- Formas de aviso cuando la tolerancia establecida ha sido superada.

e) Mostrar tendencias**f) Indicar planes de acción.**

Para partir con el diseño, ya que se cuenta con la visión y estrategia, estableceré el mapa estratégico basado en el diagrama causa-efecto de cada uno de los objetivos estratégicos, el mismo que se expresa en el siguiente gráfico 17:

3.5.1 MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico 17 Mapa Estratégico



Ya con el mapa estratégico planteamos la estructura del tablero de comando que se presenta de acuerdo a los siguientes puntos de alarma como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Estados y tendencias de los objetivos estratégicos

ESTADO		TENDENCIA	
	Positivo sobre el estándar		Positiva tiende a incrementarse
	Estable dentro de lo permisible		Estable tiende a mantenerse
	Estado negativo bajo el estándar		Negativa tendencia a bajar o empeorar

3.5.2 TABLERO DE COMANDO

Con este cuadro demostrativo se pasa a cada una de las perspectivas en las siguientes tablas:

Tabla 16. Perspectiva Financiera







Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Indicador Estratégico	Formula	Real	Estandar o Meta	Unidad	Periodicidad	Responsable	Estado	Tendencia
Mejor posición en el mercado	Adquirir nuevas líneas y productos farmacéuticos	Crecimiento de ventas	Sumatoria de las ventas totales	155590,5	185000	Dólares	Mensual	Gerente General		
	Expansión en la zona norte de Esmeraldas	numero de Clientes nuevos zona norte de Esmeraldas	(clientes nuevos zona norte / clientes antiguos zona norte)* 100	3,33	2%	Porcentaje	Mensual	Gerente General		
maximizar el valor de los accionistas	reducción de costos de operación	Utilidad del ejercicio		12965,88	15000	Dólares	Mensual	Gerente General		

Tabla 17 Perspectiva Del Cliente







Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Indicador Estratégico	Formula	Real	Estándar o Meta	Unidad	Periodicidad	Responsable	Estado	Tendencia
Fidelización del cliente	Tomar en cuenta las sugerencias de los clientes	Aumento de monto de compra por parte del mismo cliente	$\left(\frac{\text{Monto de compra periodo actual} - \text{Monto de compra periodo Anterior}}{\text{Monto de compra periodo Anterior}} \right) * 100$	20,10 %	20%	Porcentaje	Mensual	Gerente General		
	mejorar los procesos de despacho y embalaje	% de quejas	$\frac{\text{núm. de quejas} / \text{núm. de despachos}}{100}$	0,93%	1%	Porcentaje		Gerente General		
satisfacción total del cliente	Propuesta de valor del cliente	medida de la satisfacción del cliente basado en la propuesta de valor	suma y promedio de criterios	8,5	9	Unidad	Mensual	Gerente General		

Tabla 18. Perspectiva de Proceso Interno








Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Indicador Estratégico	Formula	Real	Estándar o Meta	Unidad	Periodicidad	Responsable	Estado	Tendencia
Mejorar calidad de procesos	Estandarizar y formalizar el proceso de empaclado	Numero de quejas	Envios con reclamo/envios realizados	51,20 %	100%	%	Mensual	Gerente General		
	Implementar palms a todos los vendedores externos	Tiempo de entrega	Número de días en entregar mercadería	8 días	8 días	días	semanal	Gerente General		

Tabla 19. Perspectiva del Crecimiento y Aprendizaje

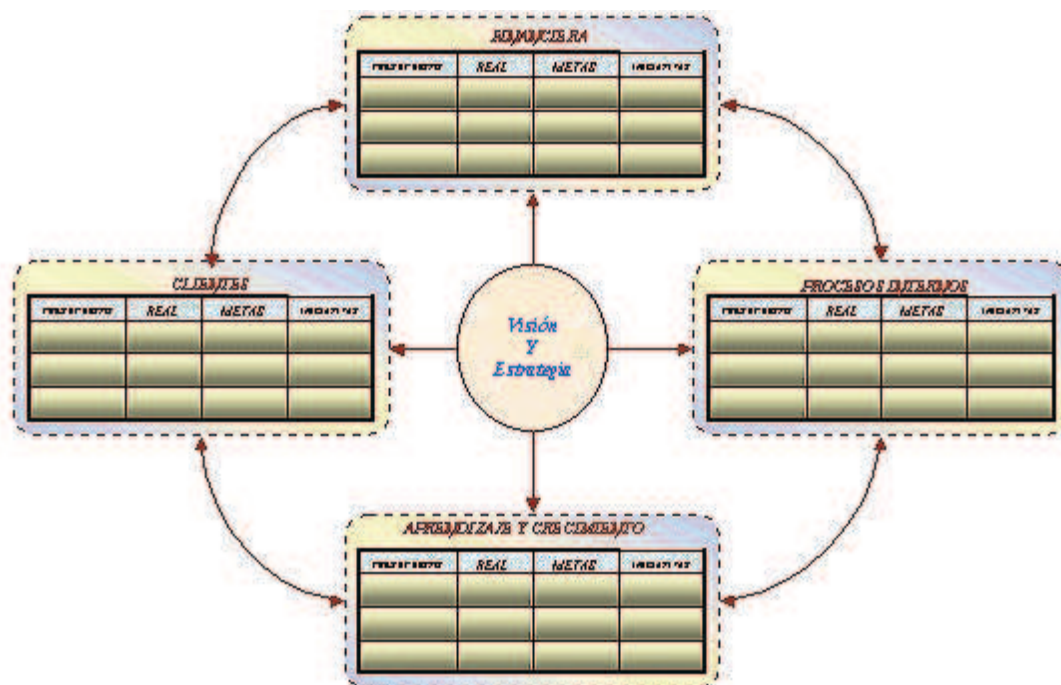
Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Indicador Estratégico	Formula	Real	Estándar o Meta	Unidad	Periodicidad	Responsable	Estado	Tendencia
Mejorar conocimiento del personal	Impartir cursos de capacitación	Número de cursos impartidos	Nº de cursos impartidos/Nº de cursos necesarios	2	6	Nº	mensual	Gerente General		
	Comprar software y hardware	Menorar procesos manuales	Nº procesos automáticos/Nº procesos totales	3	5	Nº	mensual	Gerente General		
Clima organizacional	Estabilidad laboral	Rotación de personal	Nº de años promedio que tiene la nomina	3,5 años	3	años	mensual	Gerente General		

3.5.3 ANOTADOR BALANCEADO

En este anotador balanceado se muestra de una manera sistémica las cuatro perspectivas y sus concatenaciones entre sí porque refleja el feedback o retroalimentación que cada una de las perspectivas brinda a las demás.

El gráfico 17 muestra la forma del anotador más no el contenido que se puede apreciar en anexo 1

Gráfico 18. Anotador Balanceado



3.5.4 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PLATAFORMA DE EXCEL

El desarrollo del cuadro de mando integral se diseña y programa en una plataforma de Excel, ya que esta herramienta informática presenta una amplia gama de aplicaciones y porque luego de la investigación de campo, el personal de C.Y. combinó en que este programa era el más conocido y amigable para su uso.

Gráfico 20 Mapa Estratégico Efecto Flotante

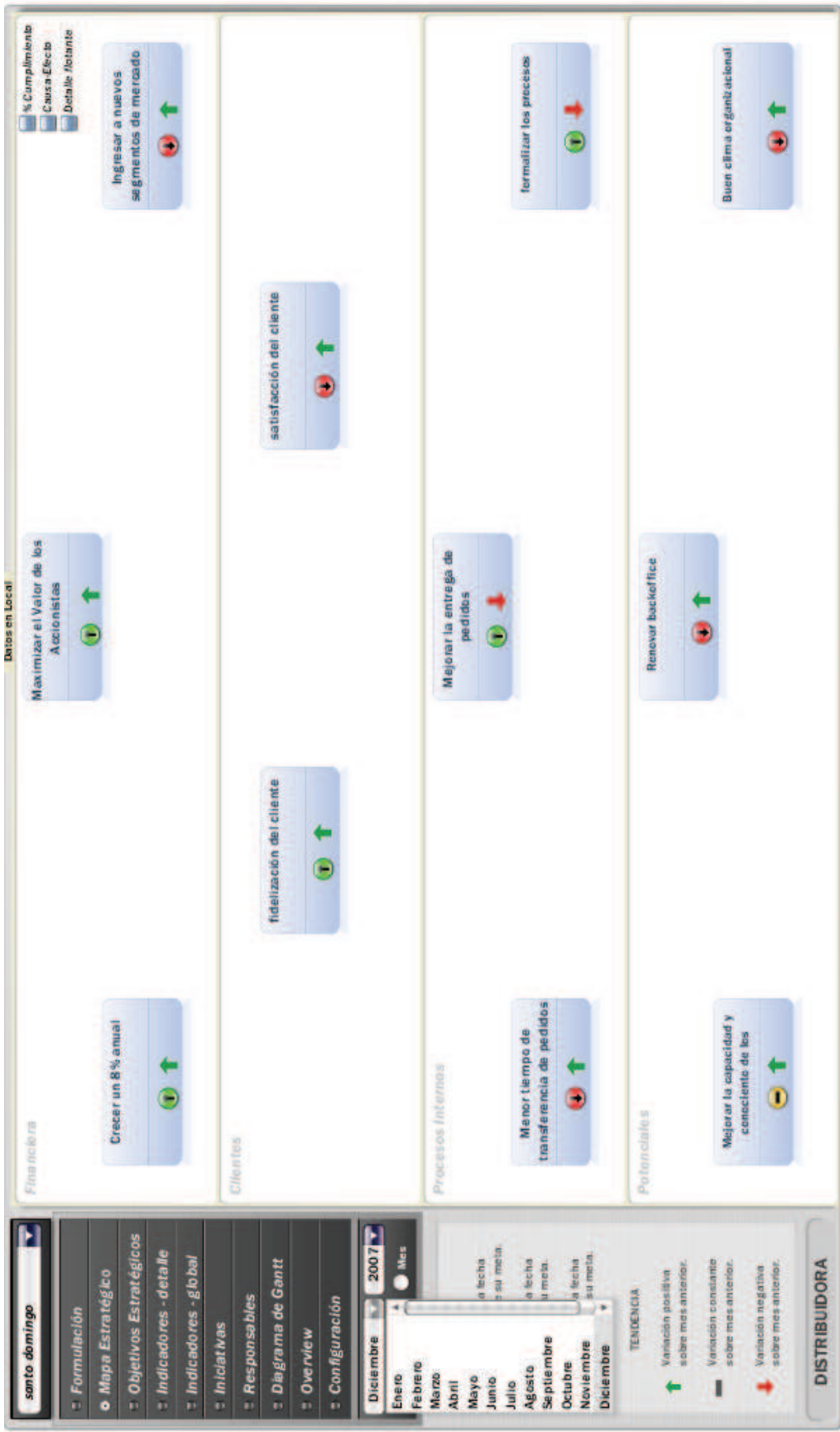


Gráfico 22 Indicadores

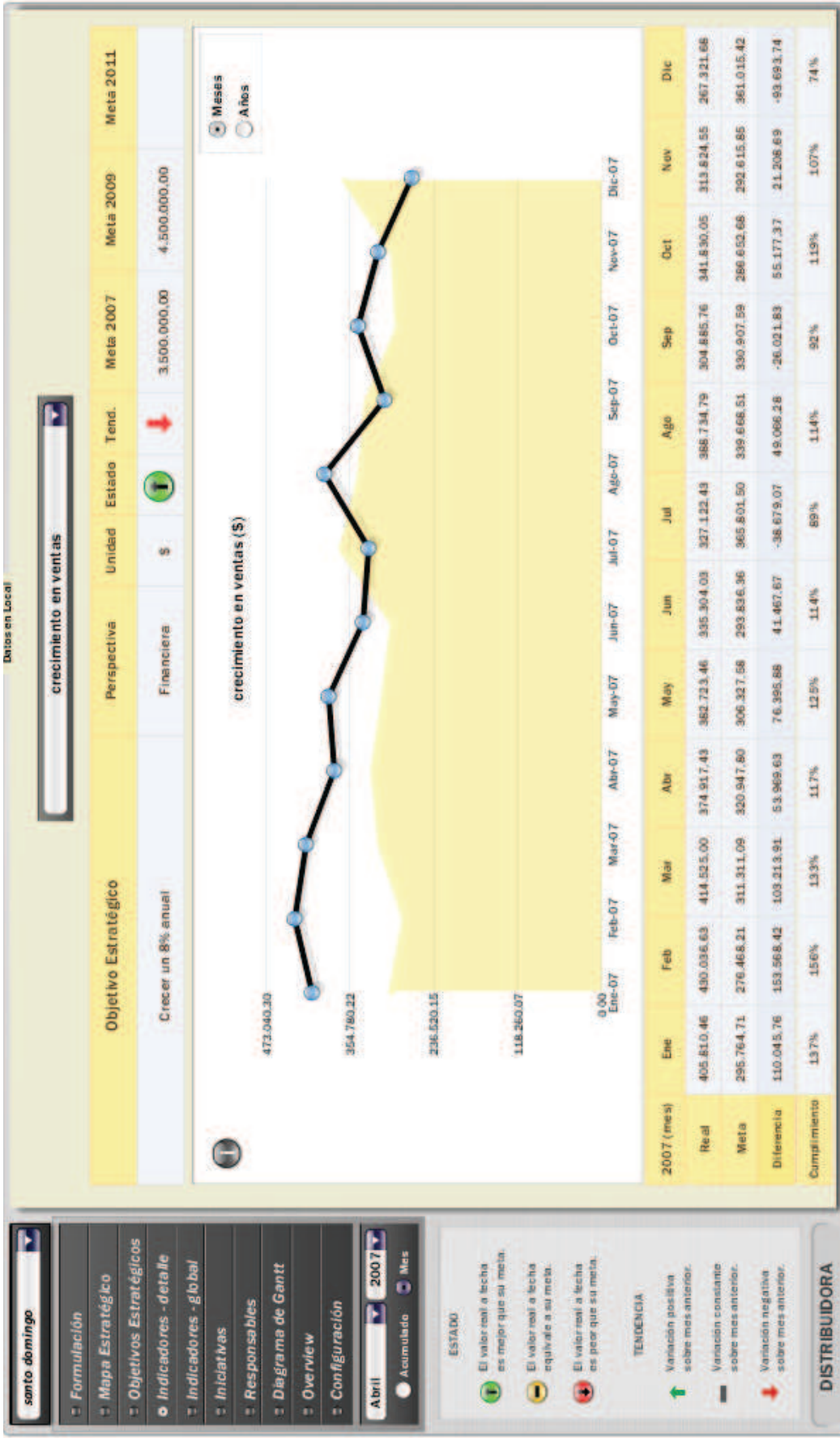


Gráfico 23 Condensado de Indicadores

santo domingo		Datos en Local							
Estado	Tend.	INDICADORES	1	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento	Unidad	Peso%	OBJETIVO ESTRATEGICO
		crecimiento en ventas		374.917,43	320.947,80	117%	\$	50%	Crecer un 8% anual
		N° nuevas marcas		0,00	2,00	100%	n°	25%	Crecer un 8% anual
		Mantener los proveedores				100%	n°	25%	Crecer un 8% anual
		utilidad neta		13.422,11	11.233,17	117%	\$	100%	Maximizar el Valor de los Accionistas
		N° de nuevos clientes		1,00	1,00	100%	%	100%	Ingresar a nuevos segmentos de mercado
		tiempo de permanencia		9,00	10,00	90%	\$	60%	fidelización del cliente
		indice de repetición de compra		4,00	4,00	100%	%	40%	fidelización del cliente
		N quejas		1,00	1,00	100%	n°	50%	satisfacción del cliente
		indice de propuesta de valor		9,00	10,00	90%	n°	50%	satisfacción del cliente
		n° de pedidos tomados y transferidos		370,00	330,00	112%	n°	50%	Menor tiempo de transferencia de pedidos
		media n° días entrega		2,00	1,00	0%	n°	50%	Menor tiempo de transferencia de pedidos
		n° de insidentes		0,00	1,00	200%	n°	100%	Mejorar la entrega de pedidos
		mantenimiento de registros		100,00	100,00	100%	%	100%	formalizar los procesos
		% de conocimiento del sistema		100,00	100,00	100%	%	50%	Mejorar la capacidad y conocimiento de los empl
		n° de capacitaciones realizadas		2,00	2,00	100%	%	50%	Mejorar la capacidad y conocimiento de los empl

ESTADO

- El valor real a fecha es mejor que su meta.
- El valor real a fecha equivale a su meta.
- El valor real a fecha es peor que su meta.

TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

DISTRIBUIDORA

Gráfico 24 Objetivos Estratégicos por Perspectiva

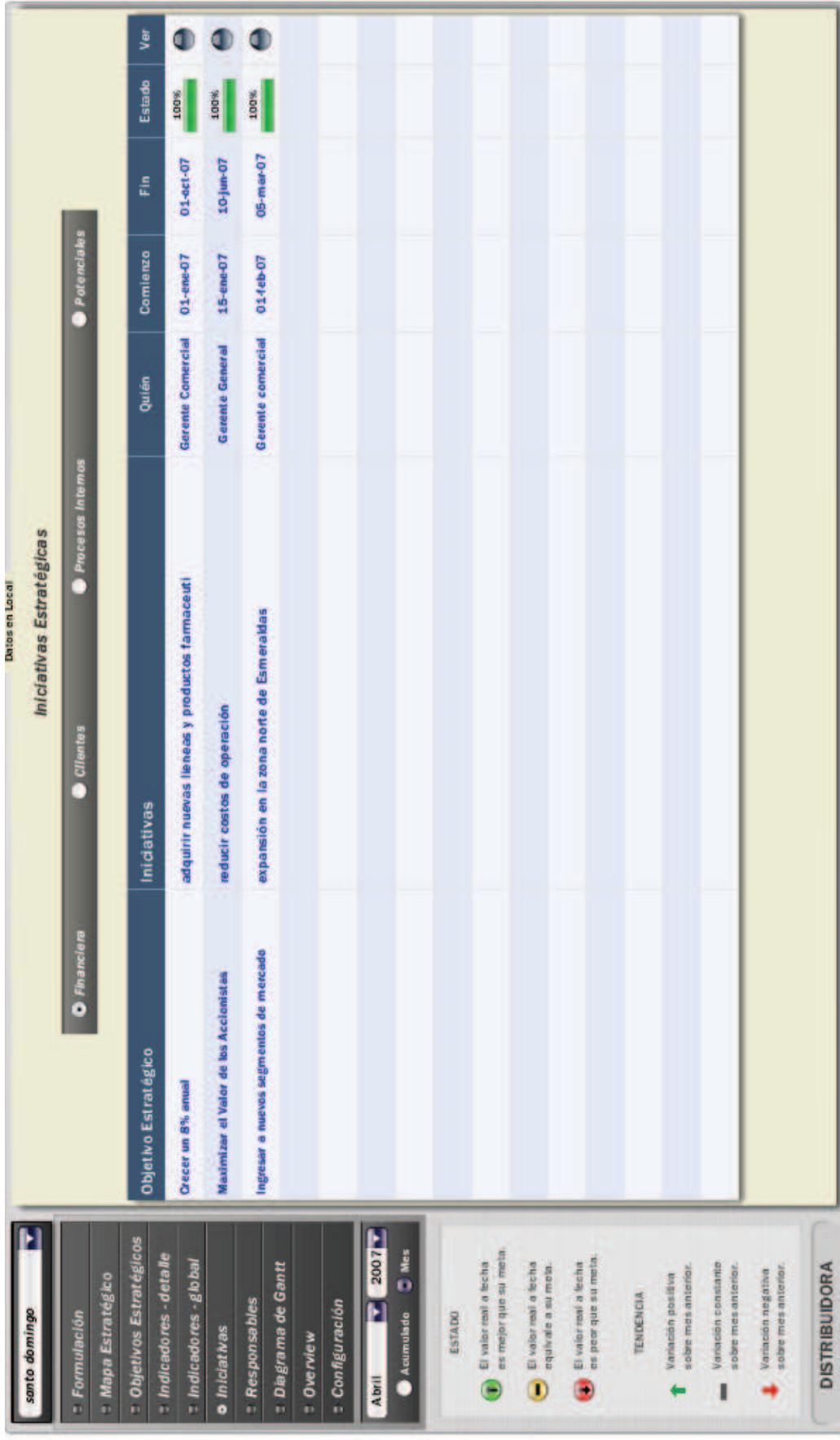


Gráfico 25 Responsables de Cada Objetivo



Gráfico 26 Diagrama Gantt



Gráfico 27 Overview Resumen del CMI

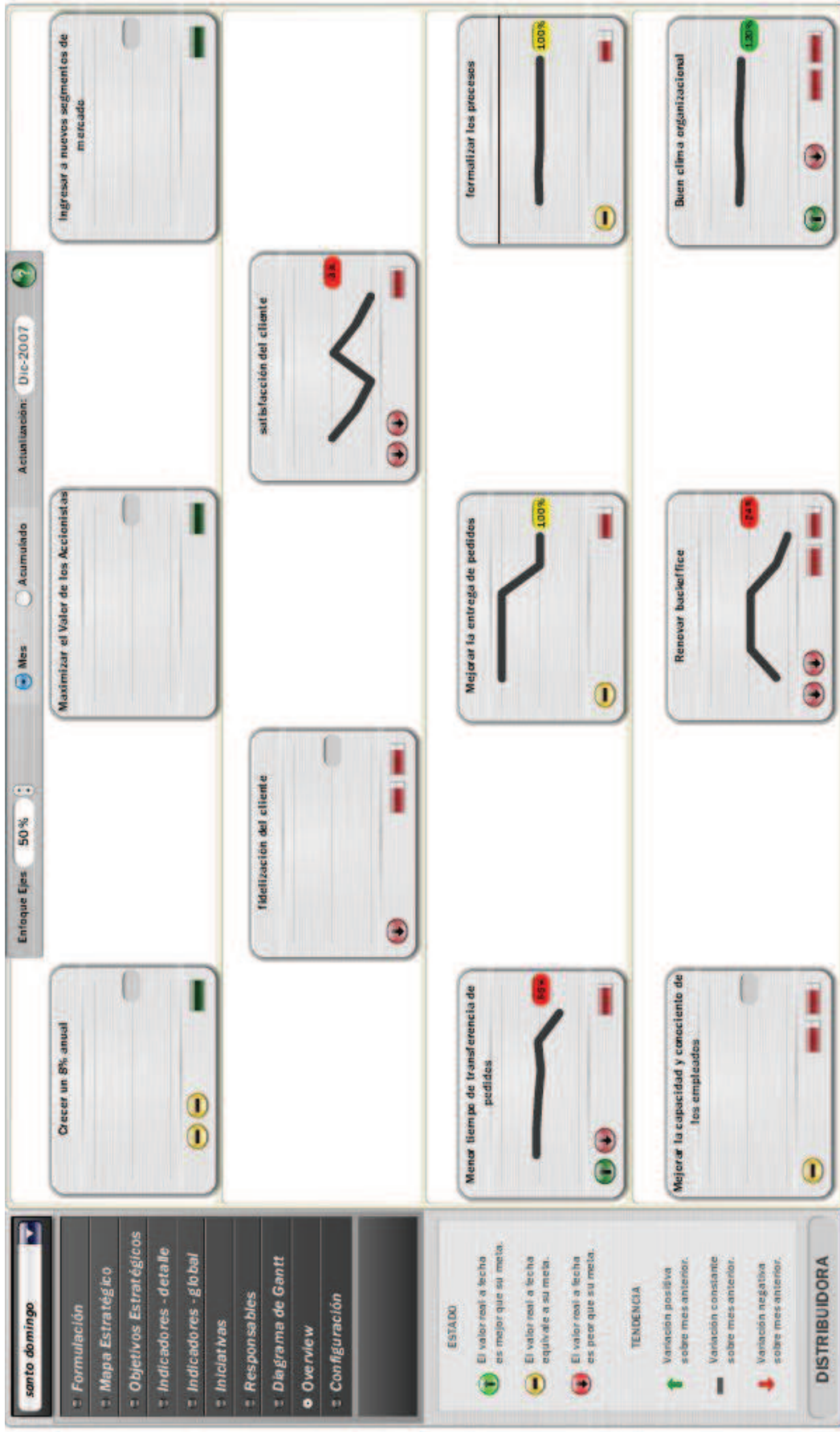


Gráfico 28 Configuración Del CMI

santo domingo

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Responsables
- Diagrama de Gantt
- Overview
- Configuración**

Abri | 2007 | Mes

● Acumulado ● Mes

ESTADO

- El valor real a fecha es mejor que su meta.
- El valor real a fecha equivale a su meta.
- El valor real a fecha es peor que su meta.

TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

DISTRIBUIDORA

Datos en Local

Configuración - Carga de Datos:

Usuario

Contraseña

Vinculo a documento o a programa configurable

4.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El Cuadro de mando integral en una herramienta administrativa para la toma de decisiones que ayuda en la actualidad a obtener información de fuentes seguras y rápidas, las mismas que permiten tomar acciones preventivas en la mayoría de sus casos ya que la información mediante sus indicadores muestran las alertas que están presentando los mismos en el desarrollo de las actividades.

La base fundamental del éxito del cuadro de mando integral es el recurso humano como se palpo el momento de exigir mejor preparación y resultados de los empleados, se renovaron cuatro puestos de trabajo y la implementación de nuevas estrategias y acciones se hicieron ágiles y brindaron los resultados esperados como:

- Los pedidos en mini lap top se realizan el mismo día y con exactitud, lo cual nos permite entregar los mismos en un plazo máximo de 48 horas y en un promedio de 24 horas.
- El manejo del sistema de facturación, inventarios y contable tiene mínimas fallas.
- La atención al cliente se mejoró y se nota por la propuesta de valor que manejamos y su calificación en promedio de 9.5

Los empleados hacen que los procesos y la tecnología funcionen, sin embargo es necesario tener bien establecido quien hace, cuando, como, y porque, de esta manera y con la automatización de varios procesos los errores se redujeron sustancialmente en:

- Entregas de pedidos se redujeron a un promedio de 2 al mes en un total de 330 entregas.
- La facturación es ágil, los pedidos son automáticos, los despachos se los realiza con código de barras lo que da como resultado un inventario cuadrado en un 98%.

- Los documentos ahora se los tiene en físico y en el sistema y todos los empleados y procesos cumplen con su registro.

Con el enfoque al cliente y teniendo a los procesos y al personal trabajando para ellos se ha crecido en:

- Monto de compra se ha incrementado en un 8%
- Frecuencia de compra en el año 2006 era de 1 al mes ahora es de una a la semana.
- Años de permanencia como clientes, el promedio es de 8 años
- Nueva y mas amplia cartera de clientes por la diversificación de productos

Todo lo anterior deriva o apunta hacia el incremento en la ganancia de los propietarios ya que la utilidad neta se ha incrementado en un 22% en este año, gracias a la reducción de costos mejorando productividad tanto de activos fijos como de personal y el incremento de ventas con más productos, buenas políticas de cobro, crédito y personal comprometido.

Con los datos cuantitativos antes expuestos concluyo que el Cuadro de mando integral nos induce a pensar de manera global y que cada perspectiva es igual de importantes que su inmediata inferior o superior ya que el personal muy preparado o formado es infructífero si no saben su norte. El CMI se debe formular y alimentar sus de datos de manera integral simultánea, holística y analítica en un compendio de voluntades, compromisos, retos y confianza para que se llegue a la visión trazada, teniendo siempre en cuenta su relación causa – efecto.

Es gratificante que la directiva de C.Y. tiene claro el logro que se obtuvo gracias a la aplicación de esta herramienta a su compromiso con el cumplimiento de la misma.

4.2 RECOMENDACIONES

Es de vital importancia tener presente, que el Cuadro de Mando Integral no es una herramienta de control nada mas sino un sistema de información y eso se lo logra con la preparación de todo el personal desde las gerencias, para mantener una visión de gestión no de reparación o lamentos y castigos, para lo que recomiendo reuniones periódicas de análisis y medición de las estrategias y actividades en ejecución para aportar de ser el caso las mejoras entre departamentos.

No se debe establecer indicadores completamente soñadores como por ejemplo tener el 100% de funcionamiento del sistema con cero errores, esto en base a la experiencia siempre llega a tener un desperfecto y en nuestros indicadores tendremos siempre rojos lo que llega a desmotivar al personal y peor aún llega a acostumbrarse a que los rojos son parte de la mecánica de la empresa o del giro del negocio, lo aconsejable es tener un margen de aceptación como hasta un 95% así se podrá superar en ocasiones la meta y el entorno será motivante.

En cuanto a las mini lap top se debe entregar a todos los vendedores el equipo ya que los resultados con el personal que ya lo están usando son excelentes.

Para finalizar hay que tener presente que están en una etapa de crecimiento y que en el corto plazo llegarán a un periodo de madurez empresarial donde las estrategias, objetivos e incluso la visión deberán cambiar para que los intereses de los propietarios de C.Y. no se vean afectados.

El mercado y el giro del negocio son dinámico así como lo es el cuadro de mando integral por esta razón recomiendo mantener la herramienta en cualquier tipo de organización, etapa empresarial y situación económica.

BIBLIOGRAFÍA

- FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Prentice-Hall, México 1997
- JURAN, JM. Y GRYNA, Frank M. Manual de control de Calidad, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, 2000
- Kaplan Robert, NORTON David El Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global. Onceava Edición. McGraw-Hill. Mexico. 1998
- MEJIA, Braulio, Gerencia de Procesos para la organización y Control Interno de Empresas, Ecoe Ediciones, 2000
- BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Décimo Segunda Edición. Mc Graw Hill, Interamericana 2001
- THOMSOM Arthur, STRICKLAND A.J. Administración Estratégica. Onceava Edición. Mc Graw Hill. México. 2001.
- MUÑIZ GONZALES, LUIS. Cómo implantar un sistema de control de gestión práctica. Gestión Barcelona 2003
- PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001
- www.tablero-decomando.com
- www.unizar.com
- www.eduteka.org

ANEXOS

ANEXO 1

HOJA DE TRABAJO PORTADA

<p>Nombre de la Organización</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA C.Y.</div>	<p>1 Elegir la unidad a Importar</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Corporate (local) ▼</div>	<p>2 Pulsar botón para importar los datos</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">IMPORTAR</div>																																															
<p>Unidad de Negocio</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">santo domingo</div>	<p>3 Elegir unidad a EXPORTAR</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Corporate (local) ▼</div>	<p>4 Pulsar botón para actualizar</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">EXPORTAR</div>																																															
<p>Año de inicio</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">2007</div>	<p>Nota:</p> <p>1.- Las celdas de fondo blanco son modificables.</p> <p>2.- No se recomienda cortar celdas o insertar-suprimir filas-columnas.</p> <p>3.- Puede modificar el ancho de la columna con Formato/Columna/Ancho</p>																																																
<p>Perspectiva N°1</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Financiera</div>	<p style="text-align: center;">Objetivos de la unidad importada santo domingo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 80%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td rowspan="5" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Financiera</td><td>N° 1</td><td>Crecer un 25% anual</td></tr> <tr><td>N° 2</td><td></td></tr> <tr><td>N° 3</td><td>Maximizar el Valor de los Accionistas</td></tr> <tr><td>N° 4</td><td></td></tr> <tr><td>N° 5</td><td>Ingresar a nuevos segmentos de mercado</td></tr> <tr><td rowspan="5" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Clientes</td><td>N° 6</td><td></td></tr> <tr><td>N° 7</td><td>fidelización del cliente</td></tr> <tr><td>N° 8</td><td></td></tr> <tr><td>N° 9</td><td>satisfacción del cliente</td></tr> <tr><td>N° 10</td><td></td></tr> <tr><td rowspan="5" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Procesos Internos</td><td>N° 11</td><td>Menor tiempo de transferencia de pedidos</td></tr> <tr><td>N° 12</td><td></td></tr> <tr><td>N° 13</td><td>Mejorar la entrega de pedidos</td></tr> <tr><td>N° 14</td><td></td></tr> <tr><td>N° 15</td><td>formalizar los procesos</td></tr> <tr><td rowspan="5" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Potenciales</td><td>N° 16</td><td>ar la capacidad y conocimiento de los emple</td></tr> <tr><td>N° 17</td><td></td></tr> <tr><td>N° 18</td><td>Renovar backoffice</td></tr> <tr><td>N° 19</td><td></td></tr> <tr><td>N° 20</td><td>Buen clima organizacional</td></tr> </tbody> </table>					Financiera	N° 1	Crecer un 25% anual	N° 2		N° 3	Maximizar el Valor de los Accionistas	N° 4		N° 5	Ingresar a nuevos segmentos de mercado	Clientes	N° 6		N° 7	fidelización del cliente	N° 8		N° 9	satisfacción del cliente	N° 10		Procesos Internos	N° 11	Menor tiempo de transferencia de pedidos	N° 12		N° 13	Mejorar la entrega de pedidos	N° 14		N° 15	formalizar los procesos	Potenciales	N° 16	ar la capacidad y conocimiento de los emple	N° 17		N° 18	Renovar backoffice	N° 19		N° 20	Buen clima organizacional
Financiera	N° 1	Crecer un 25% anual																																															
	N° 2																																																
	N° 3	Maximizar el Valor de los Accionistas																																															
	N° 4																																																
	N° 5	Ingresar a nuevos segmentos de mercado																																															
Clientes	N° 6																																																
	N° 7	fidelización del cliente																																															
	N° 8																																																
	N° 9	satisfacción del cliente																																															
	N° 10																																																
Procesos Internos	N° 11	Menor tiempo de transferencia de pedidos																																															
	N° 12																																																
	N° 13	Mejorar la entrega de pedidos																																															
	N° 14																																																
	N° 15	formalizar los procesos																																															
Potenciales	N° 16	ar la capacidad y conocimiento de los emple																																															
	N° 17																																																
	N° 18	Renovar backoffice																																															
	N° 19																																																
	N° 20	Buen clima organizacional																																															
<p>Perspectiva N°2</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Clientes</div>																																																	
<p>Perspectiva N°3</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Procesos Internos</div>																																																	
<p>Perspectiva N°4</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Potenciales</div>																																																	
<p>Misión</p> <p><i>Brindar el servicio de distribución de medicamentos y productos populares de consumo (higiene) para el uso humano, en las provincias de Pichincha, Manabí, Los Ríos y Esmeraldas, utilizando personal calificado y alta tecnología</i></p>																																																	
<p>Visión</p> <p><i>Consolidar a Distribuidora C.Y. en el mercado farmacéutico para en el año 2010, posicionarse entre las 20 primeras empresas de distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional.</i></p>																																																	
<p>Desafíos / Valores</p> <p><i>Compromiso, honestidad, Desarrollo humano, responsabilidad</i></p>																																																	

HOJA DE TRABAJO CONFIGURACIÓN

santo domingo		Filtrar componentes		Relación Causa-Efecto		Ponderación		Descripción	
OBJETIVOS	Objetivos (Nombre)	Responsable							
Financiera	Nº 1	Crecer un 25% anual	Gerente General	3		30%	Para tener un crecimiento sostenido debemos tener mejor		
	Nº 2								
	Nº 3	Maximizar el Valor de los Accionistas	Gerente General			40%	Incrementando el valor de los accionistas abra mayor inv		
	Nº 4								
	Nº 5	Ingresar a nuevos segmentos de mercado	Gerente General	3		30%	Para tener mayor rentabilidad se debe incrementar el nur		
Clientes	Nº 6								
	Nº 7	fidelización del cliente	Gerente Comercial	1		50%	El cumplimiento y el compromiso del cliente cuando esta f		
	Nº 8								
	Nº 9	satisfacción del cliente	Gerente Comercial	5		50%	debemos tenerlos satisfechos porque la competencia es		
	Nº 10								
Procesos Internos	Nº 11	Menor tiempo de transferencia de pedidos	Gerente Comercial	13		30%	mientras mas rapido entreguemos mas rapido vendemos		
	Nº 12								
	Nº 13	Mejorar la entrega de pedidos	Gerente Comercial	7	9	40%	debemos se eficientes y eficaces		
	Nº 14								
	Nº 15	formalizar los procesos	Gerente General	13		30%	debemos saber quien es responsable de cada pedido		
Potenciales	Nº 16	ar la capacidad y conocimiento de los emple	Gerente General	11		50%	Con mayores conocimientos se aportan mas y mejores ic		
	Nº 17								
	Nº 18	Renovar backoffice	Gerente General	15	11	30%	Se debe mejorar la tecnologia para brindar mayores facil		
	Nº 19								
	Nº 20	Buen clima organizacional	Gerente General	15		20%	Supone la implantación de un sistema de retribución varit		

HOJA DE TRABAJO METAS PROYECTADAS DE INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA DATOS MENSUALES

Indicadores - Metas	Establecer tipo de Meta para año actual	Datos ANUALES proyectados					Datos MENSUALES												
		Año-2007	Año-2008	Año-2009	Año-2010	Año-2011	Ene-2007	Feb-2007	Mar-2007	Abr-2007	May-2007	Jun-2007	Jul-2007	Agg-2007	Sep-2007	Oct-2007	Nov-2007	Dic-2007	
crecimiento en ventas	Meta variable																		
N° nuevas marcas	Meta fija 2.00	3,500,000.00	4,000,000.00	4,500,000.00															
Mantener los proveedores	Meta fija 80.00	1.00	1.00	1.00															
	Meta fija	81.00	82.00	83.00															
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
utilidad meta	Meta variable	120,000.00	130,000.00	150,000.00															
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
N° de nuevos clientes	Meta variable	12.00	13.00	14.00															
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		
	Meta fija																		

Financiera

HOJA DE TRABAJO METAS REALES DE TRABAJO

Indicadores - Real	Datos ANUALES históricos					Datos MENSUALES											
	Año-2002	Año-2003	Año-2004	Año-2005	Año-2006	Ene-2007	Feb-2007	Mar-2007	Abr-2007	May-2007	Jun-2007	Jul-2007	Ago-2007	Sep-2007	Oct-2007	Nov-2007	Dic-2007
crecimiento en Ventas	1,200,000.00	1,250,000.00	1,750,000.00	2,000,000.00	2,500,000.00	405810.4636	430036.6319	414524.9992	374917.4302	382723.4595	335304.0327	327122.4332	388734.7908	304885.7602	341830.0498	313824.5496	267321.6835
Nº nuevas marcas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00											
Mantener los proveedores	70.00	75.00	78.00	80.00	80.00	80.00											
utilidad neta	80,000.00	85,000.00	90,000.00	95,000.00	110,000.00	14,203.37	15,051.28	14,508.37	13,122.11	13,395.32	11,735.64	11,449.29	13,605.72	10,671.00	11,964.05	10,983.86	9,356.26
Nº de nuevos clientes	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Financiera

HOJA DE TRABAJO INICIATIVAS ATIVAS

	Iniciativas - último mes	% realizado	Comentario
Financiera	adquirir nuevas líneas y productos far	100	Se consiguió la negociación y cuota exigida por los proveedores
	reducir costos de operación	100	Se diseñó las rutas y los pedidos son automáticos
	expansión en la zona norte de Esmerak	100	se tiene ya nueva cartera de clientes
Clientes			
	Tomar en cuenta las sugerencias de los	80	Se anota todo lo que los clientes sugieren
	brindar beneficios a clientes	80	se informa de los beneficios de acuerdo a las negociaciones con los proveedores
	Aplicar la propuesta de valor	90	se aplica el formulario
Procesos Internos			
	implementar mini laptop a los vendedores	90	Se compró y se toma todos los pedidos y se envía en estos nuevos equipos
	implementar hoja de cálculo de registro	80	Se definió formato y se aplica ya para comisiones y despachos con crédito
	Estandarizar y formalizar el proceso de	67	Se definió el flujo y se establecieron las políticas de cada paso
Potenciales	Capacitar a empleados	78	el beneficio del cnf y aparte se recibe todas las capacitaciones de productos por parte de los proveedores
	Exigir que el nuevo personal tenga un n	79	Primer requisito a solicitar es el grado de bachiller de cada personal
	Cargar software que integra procesos	80	Se definió lo que se necesita y se recibió la solución del software
	mejorar hardware	90	se compró nuevos equipos
	tener estabilidad laboral	90	Se les permite estudiar y se les bonifica por buen desempeño
	establecer metas cortas	98	aplicar la minuta de cumplimiento

