



FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE ECONOMÍA EMPRESARIAL Y

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD
(Cuadro de Mando Integral) PARA LA EMPRESA LITARG MODE Cía. Ltda.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Economista, e Ingeniera Comercial**

Autoras:

Francia Isabel Ruedas Ponguillo

Andrea Cristina Campoverde Pérez

Directora:

Ing. Ximena Moscoso Serrano

Cuenca, Ecuador

2010

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis:

A Dios, que ha sido mi inspiración y soporte toda mi vida, el único que nunca me ha fallado y siempre ha estado conmigo en los momentos en que más lo he necesitado.

A mis padres, quienes siempre han confiado en mí, me han brindado todo su amor y sobretodo la oportunidad A Dios, que ha sido mi inspiración y soporte toda mi vida, el único que nunca me ha fallado y siempre para superarme y ser mejor cada día.

ISABEL

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con mucho cariño para toda mi familia de manera especial a mi hija Andrea Cristina, a mi esposo Juan, a mis padres René y Luisa, así como a mis hermanos y sobrinos ya que todos estaban ahí, incondicionalmente brindándome su apoyo para así poder culminar mi carrera.

ANDREA

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todos los profesores que nos transmitieron sus conocimientos y con sus enseñanzas hicieron que hoy estemos culminando la carrera, y sobretodo queremos extender nuestro más sincero agradecimiento a la Ing. Ximena Moscoso Serrano, por haber sido nuestra guía en ésta monografía, así como a nuestras familias que sin dudar nos apoyaron en este largo camino.

Isabel Ruedas y Andrea Campoverde

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias.....	II
Agradecimientos.....	IV
Índice de Contenidos	V
Resumen	VIII
Abstract	IV
Introducción.....	10
Capítulo 1: La Empresa.....	11
1.1.Introducción	11
1.2.Antecedentes de la Empresa	11
1.3.Descripción de la Empresa	13
1.3.1. Objetivos de la Empresa.....	15
1.3.2. Misión.....	15
1.3.3. Visión.....	15
1.3.4. Valores.....	16
1.4. Organigrama.....	16
1.5. Estructura Económica y Financiera	18

Capítulo 2: Balanced Scorecard: Herramienta de Gestión.....	19
2.1. Definición del Balanced Scorecard	19
2.2. Perspectivas del Balanced Scorecard	21
2.2.1. Perspectiva Financiera	22
2.2.2. Perspectiva del Cliente	22
2.2.3. Perspectiva de Procesos Internos	23
2.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	24
2.3. Características del Balanced Scorecard	25
2.4. Importancia del Balanced Scorecard.....	26
2.5. Balanced Scorecard y la Estrategia.....	26
2.6. Papel del BSC dentro de la dinámica organizacional.....	27
2.8. Modelos de Gestión basados en el Balanced Scorecard.....	28
2.9. Mapa Estratégico.....	29
2.10. Indicadores.....	31
Capítulo 3: Desarrollo de Propuesta para la Implementación del Balanced Scorecard a Litarg Mode Cía. Ltda.....	34
3.1 Planeación estratégica de la organización	34
3.1.1 Identificación de problemas estratégicos.....	37
3.1.2 Análisis del entorno empresarial: FODA	39
3.1.3 Objetivos estratégicos de la compañía.....	40

3.1.4	Necesidades de los accionistas.....	41
3.1.5	Estrategias de crecimiento	42
3.1.6	Estrategias financieras.....	43
3.1.7	Alineación de la estrategia.....	43
3.2	Diseño de Cuadro de mando integral.....	44
3.2.1	Estudio de situación actual de la empresa.....	44
3.2.2	Evaluación de los objetivos estratégicos de la compañía.....	46
3.2.3	Objetivos estratégicos finales.....	47
3.2.4	Mapa estratégico de la compañía.....	48
3.2.5	Análisis Causa y Efecto.....	48
3.3	Desarrollo de perspectivas del cuadro de mando integral.....	49
3.3.1	Perspectiva Financiera.....	49
3.3.2	Perspectiva del cliente.....	50
3.3.3	Perspectiva de procesos internos.....	51
3.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	52
3.4	Indicadores de productividad de la empresa.....	53
3.5	Plan de acción estratégica para alcanzar los objetivos.....	55
3.6	Cuadro de mando integral definitivo.....	57
	Conclusiones.....	58
	Recomendaciones	59
	Bibliografía.....	60
	Páginas Web.....	60
	Anexos.....	61

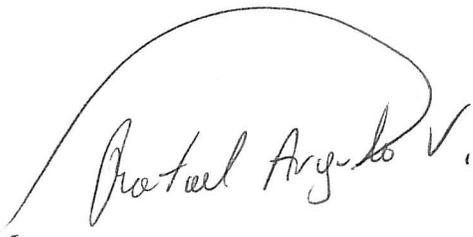
RESUMEN

Hemos utilizado la metodología del *Cuadro de Mando Integral*, ya que es un modelo que ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna y nos permite alinear las estrategias a una sola visión. Primeramente hemos desarrollado un análisis descriptivo de la empresa que nos permitió conocer los puntos clave. Además se especificó la información necesaria para conocer a cabalidad nuestra herramienta de gestión. Y por último, formulamos una planeación estratégica, para poder realizar una alineación correcta de la estrategia, representada en nuestro mapa estratégico propuesto para la empresa Litargmode Cía. Ltda.

ABSTRACT

We have used the **Integrated Dashboard** methodology considering it is a widely used model that deals with techniques and tools of modern administration that let us line up all the strategies under a unique vision. Firstly, we have made a descriptive analysis of the company which let us know about the key points. Also, all the necessary information was specified with the purpose of knowing deeply our management tool. Lastly, we formulate some strategic planning for making a correct alignment of the strategy, which is represented in the strategic map we proposed to the company Litargmode Cia. Ltda.

Isabel Ruédas Ponguillo



INTRODUCCION

En los últimos años se han producido nuevas y novedosas técnicas para gestionar las empresas, así tenemos la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales, la transparencia absoluta mediante la cual los directivos de las empresas informan al mercado con todos los indicadores internos que utilizan en su gestión, entre otras, pero para la realización de nuestra monografía hemos utilizado la metodología del *Cuadro de Mando Integral* que nos resulta una herramienta adecuada, ya que es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna y nos permite alinear todas las estrategias a una sola visión, desarrollando así, nuestra propuesta para la empresa Litarg Mode Cía. Ltda.

Primeramente hemos desarrollado un análisis descriptivo de la empresa que nos permitió conocer los puntos claves como: antecedentes, descripción, objetivos, misión, visión valores específicos, puestos de trabajo de los colaboradores y una estructura económica y financiera, que son fuentes de información para definir las estrategias en cada una de las perspectivas correspondientes al Balanced Scorecard. Además se especificaron las características, importancia, el papel dentro de la dinámica organizacional, modelos de gestión, mapas estratégicos e indicadores necesarios para conocer a cabalidad nuestra herramienta de gestión y poder utilizarla de la mejor manera posible en la aplicación de nuestro trabajo. Y por último, formulamos una planeación estratégica de la organización para identificar los problemas estratégicos, con la ayuda de un análisis del entorno empresarial (FODA), lo cual nos permitió conocer los objetivos estratégicos y necesidades de los accionistas para poder realizar una alineación correcta de la estrategia, representada en nuestro mapa estratégico propuesto para la empresa Litargmode Cía. Ltda. Compuesto de las siguientes perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos Internos, y de

Aprendizaje y Crecimiento; donde cada una está conformada por sus respectivos indicadores. Finalizando satisfactoriamente la resolución de la presente monografía.

CAPITULO 1

LA EMPRESA



1.1.INTRODUCCIÓN

La industria del Cuero y el Calzado en Ecuador es un sector importante en la economía, unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional.

En el cantón Gualaceo existe una gran cantidad de fabricantes de calzado así como almacenes que lo comercializan. Litarg Mode Cía. Ltda. es una de las fábricas más grandes de Gualaceo que se dedica a la producción de partes y piezas de calzado así como la fabricación de calzado en cuero.

Esta empresa carece de un plan estratégico que le ayude a alcanzar los objetivos de la organización tanto a corto como a largo plazo, es por esta razón que se toma como alternativa al Balanced Scorecard (cuadro de mando integral), que nace en el año de 1992, metodología creada por los académicos Norton y Kaplan, siendo en la actualidad una herramienta innovadora, la cual sirve para alinear coherentemente a las personas con el plan estratégico de la empresa, y de esta forma poder cumplir con cada uno de los objetivos planteados; es decir organiza, difunde y controla la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Litarg Mode es una empresa creada por el Sr. Benjamin Lituma y su esposa Targelia Argudo, aproximadamente en el año 1972, inicia sus operaciones como un pequeño taller

artesanal ubicado en la ciudad de Gualaceo, en una época en la que un alto porcentaje de personas se dedicaba a la zapatería, en aquellos tiempos todos los talleres fabricaban el calzado bajo el sistema de trabajo a destajo mediante el cual los operarios llevan las piezas de cuero hasta sus casas y entregan los zapatos ensamblados, este sistema requería disponer de operarios que conozcan todos los procesos de elaboración de calzado, esto era posible porque existían centros para formación de operarios en la rama de calzado.

En los años siguientes el sistema presenta dificultades por falta de mano de obra calificada y porque no permite hacer un control de calidad en los diferentes procesos sino tan solo en los productos terminados, aparte de esto no se podía tener un control sobre los tiempos de entrega y los volúmenes de producción lo cual causaba dificultades en las cantidades y fechas de entrega de los zapatos.

Las dificultades que se experimentan y la visión de su fundador hace que prevea las tendencias futuras y decida cambiar el sistema de taller con trabajo a destajo por el sistema de producción en línea en el que todos los operarios trabajan en un mismo local y se especializan en actividades específicas, de esta manera se pueden mantener controles permanentes sobre tiempos de entrega y de calidad en cada proceso.

La empresa inicia una nueva etapa de producción cambiando de un sistema artesanal a uno industrial, manteniendo la identidad y la habilidad manual de los artesanos combinada con la tecnología moderna, para que sin perder la creatividad y la nobleza de los materiales de un artículo hecho a mano, se incremente un valor agregado con la atención al cliente en los volúmenes y tiempos requeridos por el mismo.

Los nuevos sistemas de producción y la competencia han impulsado a la empresa a incursionar en procesos de formación y capacitación en todos los niveles con técnicos mexicanos, en procesos de producción y administrativos, más tarde se inició un programa de mejoramiento continuo funcional y en procesos que concluyó con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001- 2000 certificado por la empresa BVQI. Este sistema permite estandarizar los procesos y mejorar los controles de fabricación de nuestros productos y en todas las instancias de atención al cliente.

Por encontrarse en una época en que todas las actividades son dinámicas, la empresa se mantiene pendiente de los cambios y tendencias de mercado, para adaptarse a nuevos sistemas que le permitan estar atentos en la búsqueda de ser mejores para beneficio de todos los actores del entorno tales como proveedores, clientes, empleados, ejecutivos y socios.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



Litarg Mode es una empresa familiar que fabrica calzado y partes para calzado. Inicia su actividad productiva en el año 1972 y está legalmente constituida desde abril del año 2003; está ubicada en la ciudad de Gualaceo, tradicionalmente reconocida por la elaboración de zapatos.

Es una organización con todas las particularidades de las empresas familiares, pero con plena conciencia de las necesidades de equipos directivos profesionales de alta calidad, con gran capacidad para readaptarse y reorganizarse para aprovechar las oportunidades de negocio que le permitan crecer, cuenta con una nave industrial nueva sin dificultades de espacio físico ante oportunidades de crecimiento. En esta empresa trabajan 90 personas que laboran en los distintos departamentos.

La cultura organizacional es un reflejo de los valores de la familia y el papel de su fundador es primordial para determinar la estrategia, mediante la cual no les mueva la acumulación de riqueza sino la creación de valor agregado buscando tener un impacto positivo en la sociedad y dentro de un ambiente competitivo, intentando que primen los valores de la empresa.

Se mantiene una estrategia diseñada por su fundador y desarrollada bajo un modelo de tradición emprendedora, considerando como un valor familiar, permitiendo que cada generación aplique sus propias iniciativas, objetivo que hace que las nuevas generaciones piensen como emprendedores y aprendan cómo se logra renovar y crecer a largo plazo.

Entre los principales proveedores que la empresa tiene están: Teneria San Jose, Text Lafayet, Dimar, Comercial Yolanda Salazar, Curtylan entre otros. Así mismo entre sus principales clientes están: Jorge Enríquez (Quito), Sonia Bonnar (Guayaquil), Etatex, Alajandro Barrera (Calzado Damita, Cuenca), Rubén Yáñez (Calzado Buestán), Grupo Sap, Edwin Cardoso (Milagro), etc.

La empresa cuenta también con un almacén en el cantón Gualaceo en el cual el cliente puede conseguir el modelo de calzado de su agrado al por menor

Dentro de su línea de conducta, la empresa otorga mucha importancia al cliente y a la personalización, incentivando a sus colaboradores para que sientan verdadera pasión por lo que hacen.



1.3.1. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

SE CONSIDERA COMO PILARES DE LA ORGANIZACIÓN

- Elaborar el calzado con los mejores materiales nacionales e importados, con una marca que identifica valores, estilos de vida, tratando de darle una identidad y tecnología con valor agregado propio enmarcado en la estructura humana, el equipo de trabajo, estilo de trabajo, la creatividad y la innovación, de tal manera que se pueda copiar el producto pero no la organización.
- Intervenir todo el equipo de trabajo desde el diseño hasta la entrega del pedido, pasando por todos los procesos de producción para poder ofrecer un calzado con calidad.
- Invertir en infraestructura, preparación del personal y desarrollo de nuevas líneas. Ahora se trata de imprimir otro ritmo, cambiar a otra velocidad. Para ello es fundamental ser fieles a nuestros clientes estableciendo un alto nivel de compromiso con una visión de largo plazo.
- Conservar el firme propósito de vender nuestro producto en el exterior, pero para conquistar el mercado externo se tiene que empezar vendiendo dentro de casa, logrando antes, que todo el personal se comprometa con este objetivo pero con convicción.
- Fomentar en todo el personal la cultura de la calidad y el servicio al cliente

1.3.2. Misión

Somos una empresa de fabricación y comercialización en permanente crecimiento. Producimos calzado, partes y complementos con calidad de exportación, utilizando tecnología y talento humano calificado, para la elaboración de los productos y servicios.

1.3.3. Visión

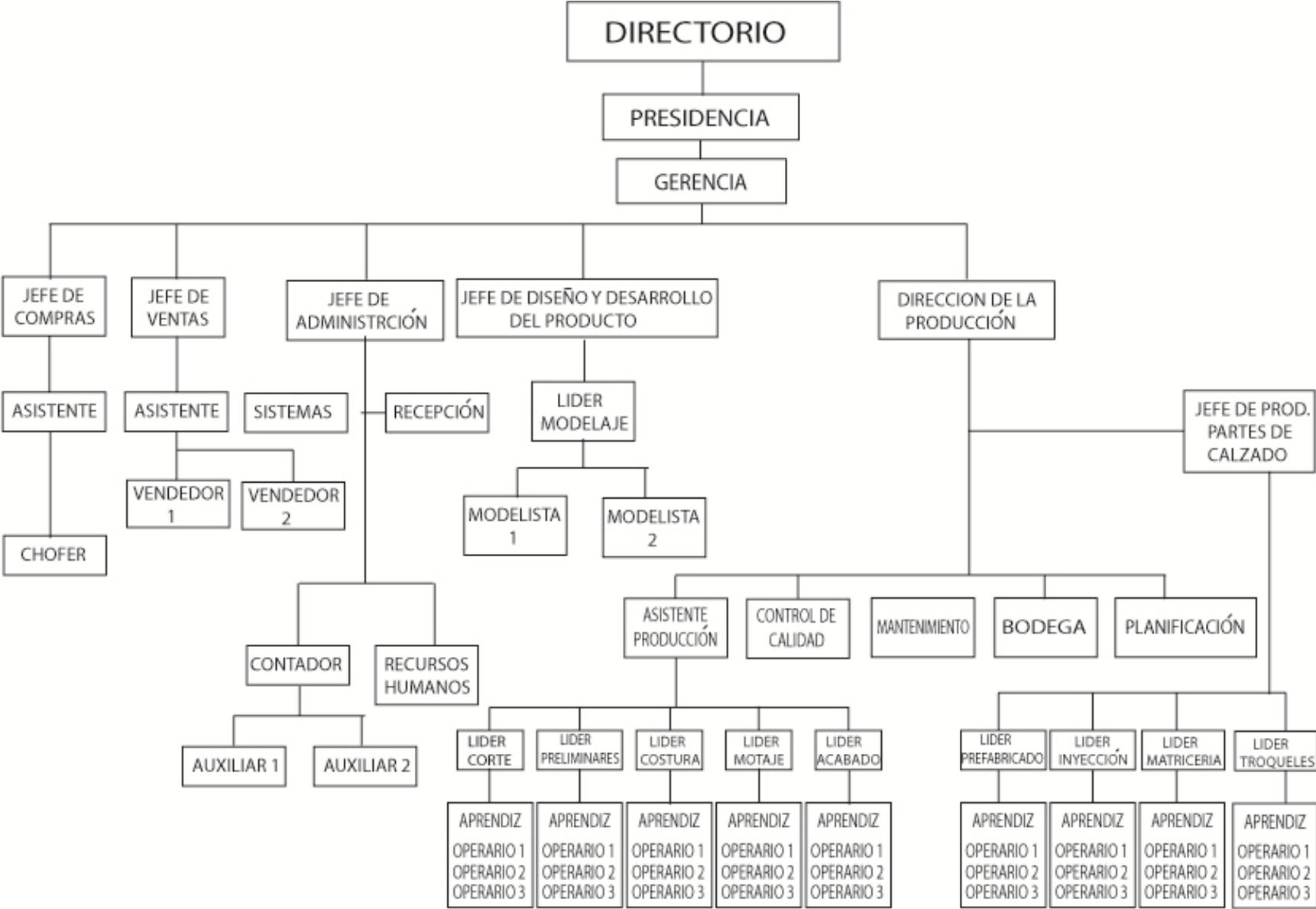
Convertirnos en un prestigioso grupo corporativo en el área de cuero y calzado, con presencia en mercados internacionales, con marcas reconocidas y generación de confianza

hacia los clientes, proveedores, accionistas y colaboradores, aportando al desarrollo socioeconómico del país.

1.3.4. Valores

- La honestidad y transparencia son el patrimonio más importante de la empresa
- Se valora el tiempo de los clientes respondiendo de manera rápida y precisa a sus pedidos.
- Reconocer el valor de nuestros colaboradores respetando su dignidad y reconociendo sus meritos.
- Fomentar la libertad de expresar ideas, criterios y sugerencias.
- Compartir la idea de igualdad, desarrollo y progreso para personas competentes.
- Considerar la importancia de nuestros proveedores y distribuidores, por ello se ofrece a todos las mismas oportunidades y una utilidad justa.
- Se propone mantener la práctica de realizar las actividades comerciales con lealtad y transparencia.
- Se procura estimular los valores cívicos, el ser buenos ciudadanos, la capacitación, el cuidado y la protección del medio ambiente.
- Es un compromiso de los accionistas y ejecutivos, reconocer los errores, generar utilidades, experimentar ideas innovadoras y las acciones necesarias que garanticen la permanencia de la empresa.

1.4. Organigrama



1.5 Estructura Económica y Financiera

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos al calcular las razones financieras (Anexos 1, 2 y 3), se puede afirmar que la empresa presentó liquidez en el año 2008, ya que cuenta con un capital de trabajo de \$89.176,13 y una razón circulante de 1,28, lo cual le permite trabajar día a día sin problemas luego de pagar las respectivas obligaciones; Litarg Mode tiene una excelente estructura financiera lo cual le ha permitido mejorar su infraestructura y aumentar su maquinaria. Su razón de endeudamiento es de 85% de los cuales el 74.96% es deuda interna (préstamos de accionistas) y tan solo el 10,06% corresponde a obligaciones bancarias.

Del mismo modo se observa que tiene un margen de utilidad neta del 5% en cada venta que la empresa tiene. Aunque en la recuperación del activo la empresa no es tan optima pues solo recupera 0.86 veces el valor de la inversión efectuada.

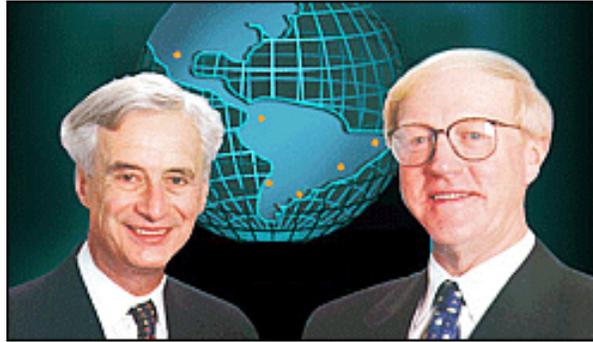
Se observa también que los inventarios rotan 5 veces es decir cada 65 días al año, lo cual es favorable ya que a mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. Así mismo el periodo de cobro de cuentas es 2,95 o cada 122 días lo que significa que no son muy óptimos en el cobro de cartera

También cabe mencionar que aunque no tengamos los balances del año 2009 debido a que el contador aún no los terminaba al momento de elaborar este trabajo y gracias a la restricción sobre la importación de calzado extranjero que impuso el Comexi a inicios de 2009 las ventas de calzado han aumentado en un 40% lo que hace que los resultados sean mejores que en el año 2008.

CAPITULO II

BALANCED SCORECARD: HERRAMIENTA DE GESTION

2.1 DEFINICION DEL BALANCED SCORECARD



ROBERT S. KAPLAN DAVID P. NORTON

La idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieran en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados), es: lo que uno mide, es lo que logrará. Por lo tanto, si medimos solamente el desempeño financiero, solo obtendremos un buen desempeño financiero. Si por el contrario ampliamos nuestra visión, e incluimos otras perspectivas, obtendremos la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero. Es así, que éste modelo de gestión permite a las organizaciones alinear las estrategias hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas y actividades del personal, enfocándolo en la creación de valor.

Según el libro *"The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action"*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y

crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI (Cuadro de mando Integral) es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Se necesita comprobar que los objetivos e indicadores de la organización estén alineados con la visión y la estrategia de la organización, así como lo señalan Kaplan y Norton, para que lleve a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

2.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) agrupa objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio cumpliendo así la misión organizacional.

En el siguiente gráfico se presentan las cuatro perspectivas que utiliza el Balanced Scorecard.



Fuente : Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996)

2.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.



2.2.2 Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.



2.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la compañía. Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en ésta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

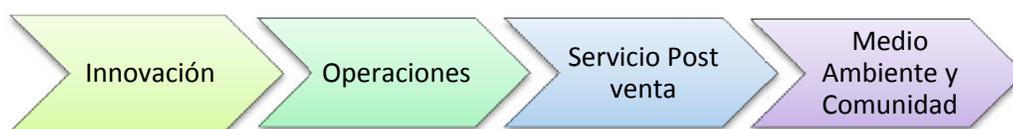
Se pueden distinguir en esta perspectiva, cuatro tipos de procesos:

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

Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido, etc.

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



A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para

identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

2.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Ésta perspectiva permite analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

La satisfacción de los empleados y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia.



Fuente: Kaplan Robert y Norton David - *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System"* Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

2.3 CARACTERISTICAS DEL BALANCED SCORECARD

Podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad. Por lo tanto, su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.

3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Fuente :

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Caracter.C3.ADsticas_del_Cuadro_de_Mando.

2.4 IMPORTANCIA DEL BALANCED SCORECARD

Debido a la nueva necesidad de las empresas que no se satisfacen con una planificación estratégica, nace el Cuadro de mando integral o "Balanced Scorecard", el cual es de gran importancia dentro de la organización ya que permite: informar, contribuir a formular la estrategia, comunicar, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente y rediseñar la estrategia.

2.5 BALANCED SCORECARD Y LA ESTRATEGIA

La estrategia mejor formulada fracasa, si la organización no puede implementarla.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados, lo cual se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y sí, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las

perspectivas y la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que, "el todo es más grande que la suma de sus partes".

2.6 PAPEL DEL BSC DENTRO DE LA DINAMICA ORGANIZACIONAL



Fuente: www.monroyacesores.com.mx

El Balanced Scorecard se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aportación a los modelos de gestión actuales y sobre todo la facultad que proporciona a las organizaciones para poder ejecutar la estrategia de una manera sistematizada ha sido determinante para que tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas compañías adopten este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

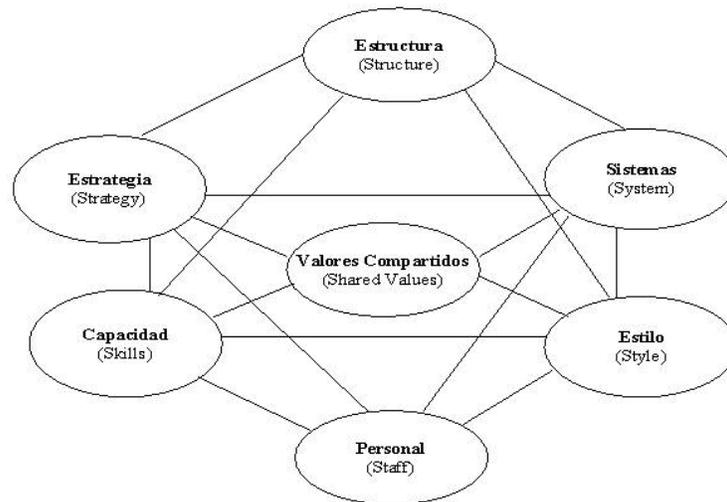
El Balanced Scorecard parte de la visión, valores, misión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la meta propuesta por la empresa, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los

requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados.

2.7 MODELOS DE GESTION BASADOS EN EL BALANCED SCORECARD

Mediante la utilización de estrategias, se han creado varias alternativas y mecanismos de gestión para la mejora y el progreso de las empresas, dando cada uno diversos y diferentes resultados, por esta razón a continuación se presenta otras opciones de modelos integrados:

Estructura de McKinsey (7-S)



Fuente: http://www.monografias.com/trabajos66-que-es-organizacion-image002_jpg

Producto de la comparación entre las técnicas de gestión de empresas norteamericanas y japonesas. Existen "S" blandas: personal, cultura de la empresa y habilidades; y otras "S" duras: estrategia de la empresa, de la organización y sistemas entendidos como programas y procesos. Las "S" duras representan aspectos materiales, mientras que las blandas representan aspectos que tienen que ver con el comportamiento personal y social.

Modelo de Gestión Integrado

Este modelo representa la integración sistemas tradicionalmente destinados por separado, en una única gestión.

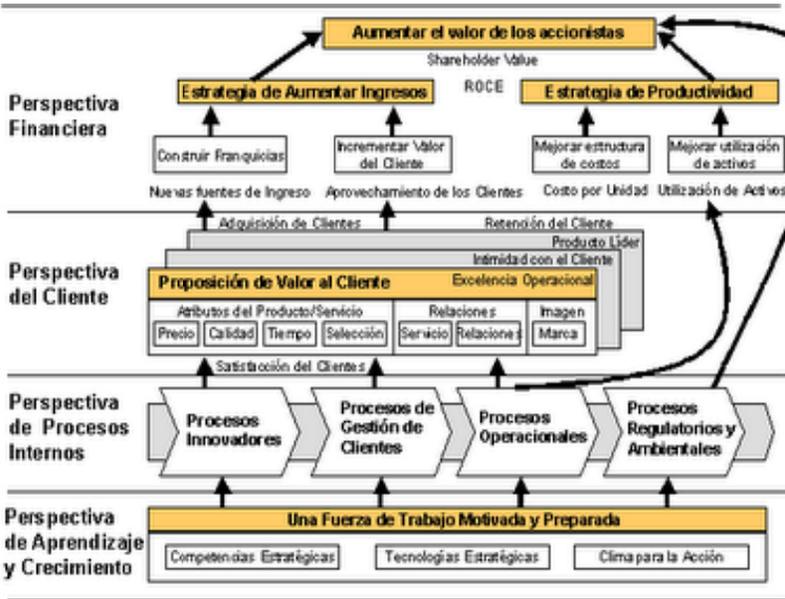
La gestión integrada es una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, siendo la intención el logro de una política integrada de gestión.

Es una forma de responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales.

En la actualidad existen dos tendencias crecientes a la integración de los sistemas de gestión por las organizaciones:

- * Las que establecen primero un sistema de gestión determinado y posteriormente le van integrando paulatinamente otros.
- * Las que establecen un sistema integrado de gestión. Que se derive una u otra tendencia depende fundamentalmente de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de que ésta disponga.

2.8 MAPA ESTRATEGICO



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

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño).

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

- 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- 2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- 4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

Fuente: www.monroyasesores.com.mx

2.9 INDICADORES DEL CMI

La selección del conjunto de indicadores adoptados a los objetivos estratégicos previamente establecidos constituye un proceso laborioso, ya que el indicador ha de recoger con precisión el contenido del objetivo buscando la relación de causa-efecto entre ambos. Los indicadores, además de medir los resultados obtenidos deben facilitar la búsqueda de causas de ineficiencia y apuntar la orientación a seguir para la resolución de los problemas. Por

otra parte, las fuentes de información requerida para su elaboración han de estar disponibles y ser de fácil accesibilidad.

Los Indicadores financieros nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo. Algunos indicadores reflejan los resultados de actuaciones pasadas mientras que otros describen lo que se hace generalmente a corto plazo. Cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir.

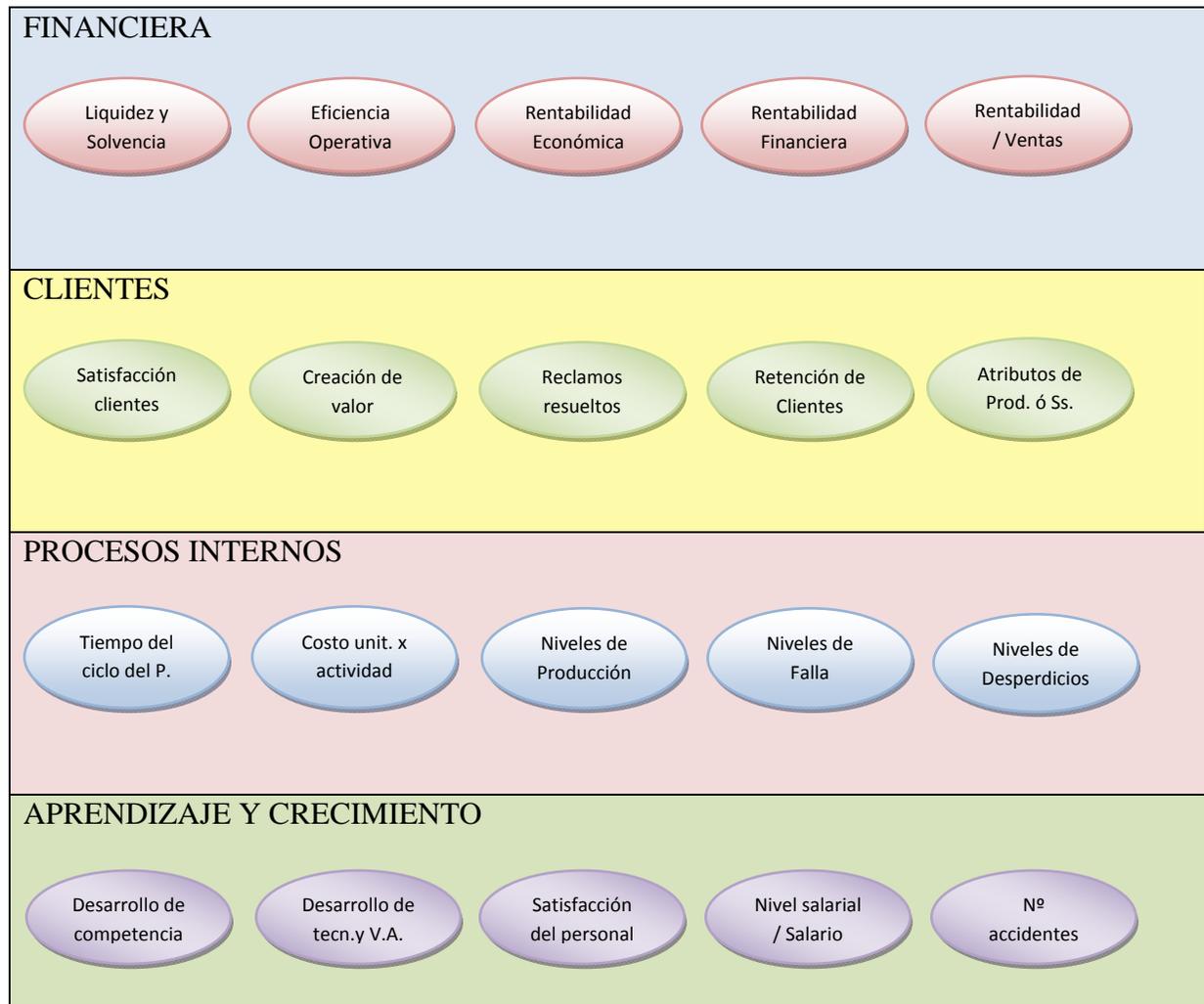
De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa. El color rojo representa un cumplimiento menor al 70%, el color amarillo si el cumplimiento está ente el 70% y90% y el verde si es mayor al 90%.

A continuación describimos algunos indicadores que pueden ser utilizados en el CMI:



A continuación relacionamos algunos de los indicadores más relevantes en relación con las perspectivas comentadas anteriormente, los cuadros de mando han de adaptarse al nivel de decisión para el que se diseñan, siendo distinto, como cabe suponer el de la dirección general de la empresa, que aquel que sirve de soporte decisional para un departamento o área concretos de la entidad.

Cada departamento deberá prestar una atención especial a los indicadores que más relacionados están con su actividad. No se debe perder en ningún momento la visión global de la empresa, poniendo de manifiesto como los indicadores más importantes se alinean con la estrategia general de la misma.



Fuente: <http://inghenia.com/wordpress/2009/08/29/balanced-scorecard-indicadores-para-cada-perspectiva/> ; http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/12%20-%20perspectiva%20del%20cliente-obj%20e%20indicadores.htm

CAPITULO III

DESARROLLO DE PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LITARG MODE Cía. Ltda.

3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

LITARG MODE se ha preocupado por cuantificar elementos claves, a través de las investigaciones que ha realizado, para poder mejorar adquiriendo nuevas tecnologías y finalmente poder desarrollar nuevos productos. A continuación presentamos un análisis interno basado en la cadena de valor para clarificar la planeación estratégica de la empresa:

TECNOLOGÍA

Propiedad Intelectual

- Desarrollo de nuevos modelos de calzado con ayuda de catálogos y diseñadores colombianos.
- La marca Litarg Mode está patentada.

Investigación y Desarrollo

- Amplio acceso a la información de diseño, modelos, tipos y usos de calzado.
- Se investigan hormas, medidas, materiales, etc.
- Existen acuerdos con diseñadores extranjeros para el desarrollo de nuevos modelos.
- Los proveedores extranjeros brindan información de nuevos modelos.

Maquinaria y Equipo

- Se utiliza tecnología de punta en cuanto a herramientas se refiere.

Software y Hardware

- Cuenta con programas especializados en el diseño de calzado.

- Se ha implementado una red interna que cubre las diferentes áreas de la organización.
- Existe un software para las órdenes de producción por lotes, su control, los tiempos de inicio y finalización.

PRODUCCIÓN

Instalaciones de Producción

- Se tiene una distribución adecuada a las necesidades de la organización.
- La empresa cuenta con una nave industrial nueva, lo que ha facultado de espacio físico para el crecimiento de la misma, diseñada bajo el criterio de flujo de materiales y procesos operativos.

Tipo de Producción

- Producción por lotes, es mecanizada en un 65% y de forma manual el 35%.

Certificaciones relacionadas

- La organización tiene certificación ISO 9001 desde el año 2003 y en el año 2008 recibió auditoria de renovación del certificado.

Capacidad de Producción

- Se mide en pares/ operario-día.
- Utiliza el 70% de su capacidad instalada.

Planificación

- Se planifica con pedidos recibidos, en función de la fecha de entrega.

Mantenimiento

- El mantenimiento actual es de tipo correctivo, cuando se presenta alguna emergencia al respecto, se cuenta con recursos para las soluciones y son atendidos por los responsables de los equipos de producción.

LOGÍSTICA

Logística de Entrada

- Se importan suelas de Brasil. Los trámites, tiempos, logística y variables de importaciones y desaduanizaciones no generan dificultades.
- Se cumple a tiempo con las obligaciones que la empresa mantiene con los proveedores, por lo que se ha generado una relación ganar-ganar, reconocida por los mismos, donde Litarg Mode se caracteriza por ser un cliente confiable.
- No hay dificultad en el transporte nacional, el 80% de proveedores son de Ambato, y la disponibilidad del transporte requerido está dentro de los parámetros aceptados por la organización.

Logística de Salida

- Los envíos a Estados Unidos (mercado en prueba), se realizan sin dificultades de acuerdo a transporte y trámites legales.
- Los riesgos en el transporte por posibles pérdidas, deterioros, robos, etc., son de probabilidad de ocurrencia muy baja, por lo que no se ha contratado ningún tipo de seguro.

MARKETING

Mix de productos

- La única línea que se lleva es la de calzado para mujer, clasificado en 90% tacón y 10% suelas inyectadas.

Marca

- La imagen de la organización es reconocida en el segmento de mayoristas y almacenes.

Medios publicitarios

- Los medios utilizados son: revista Cueros, participación en ferias a nivel nacional, y pagina web de la empresa (www.litargmode.com)

Gestión de clientes

- Los clientes básicos son almacenes
- Se mide la satisfacción del cliente según requerimientos del sistema.

Canales de Distribución

- Toda la producción se vende a través de intermediarios: mayoristas, almacenes-mayoristas y almacenes de venta al consumidor final.



Ventas

- Las ventas se realizan desde la fábrica.

POSTVENTA

Garantía y Servicio Postventa

- Hay servicio de garantía con reparaciones o cambio cuando se amerite.

Mantenimiento y Disponibilidad de Repuesto

- Cada par de zapatos lleva en su empaque un repuesto de tapas
- A los almacenes se les distribuye repuestos de tapas

3.1.1. Identificación de problemas estratégicos

De acuerdo al análisis presentado anteriormente, donde se utilizó el concepto de cadena de valor hemos detectado los siguientes problemas estratégicos más relevantes de la organización los cuales son de suma importancia para aportar con el desarrollo de la misma.

- Hay necesidades de mejoras en los módulos contables, específicamente en el manejo de inventarios, no hay enlaces ágiles entre la información de inventarios con el sistema contable, dificultando así las necesidades requeridas para las decisiones oportunas como por ejemplo: Las decisiones de requisición de compras que genera la bodega están sujetas a errores debido a que el inventario no es eficiente.
- A pesar de que se ha adquirido una nueva máquina de inyección de suelas, ésta no se encuentra en actividad productiva, por lo que no se permite el desarrollo de nuevas líneas de calzado como: zapato bajo, calzado de hombre, calzado industrial, colegial, entre otros, lo que no le permite a la empresa una capacidad de respuesta a las necesidades actuales de los clientes. Debido a que no se ha realizado un estudio del mercado para lanzar nuevas líneas y no se conoce a ciencia cierta la cantidad que debería producir dicha máquina ni el tipo de calzado; y también la empresa necesita contratar los operarios capacitados para dicho trabajo. Está en proyecto.
- Se detectaron cuellos de botella en el proceso de corte, para lo cual se requiere capacitación del personal a través de programas disponibles como por ejemplo: los cursos de actualización de técnicas y capacitación que brinda el SECAP en cuanto a fabricación de calzado se refiere.
- Se requiere establecer estándares de tiempos en la producción.
- Se necesita un plan de mantenimiento preventivo eficaz para las máquinas.
- La marca no es reconocida a nivel nacional por parte de los usuarios.
- Necesita de una campaña publicitaria planificada que le permita posicionar su marca ante los usuarios a nivel nacional.
- Se necesita formalizar legalmente convenios o contratos con los clientes.
- No se cuenta con un detalle de clientes en cuanto a cantidad de consumo o frecuencia de compra.
- No hay visitas o rutas programadas para visitar clientes a nivel nacional.
- No se tiene como política competir en precios.
- No se tiene puntos de fábrica para venta al consumidor final.
- Se necesitan vendedores externos que consigan atacar nuevos segmentos de mercado.
- No existe información del producto en lo que respecta a catálogos.

3.1.2. Análisis del entorno empresarial: FODA

FORTALEZAS

1. Se tiene una de las mejores tecnologías a nivel nacional y equipos que permiten la diversificación de productos.
2. Se cuenta con software de diseño y los equipos productivos son de última generación.
3. La experiencia del grupo familiar en la producción de calzado (más de 30 años).
4. Fabricación competente de calzado.
5. Relaciones de confianza con proveedores.
6. Relaciones con Corpei, Usaid.
7. Personal calificado dentro del grupo familiar.

DEBILIDADES

1. Se carece de una estructura de mercadeo y manejo de imagen. Aunque se está desarrollando material publicitario, se requiere definir y establecer los planes respectivos de mercadeo, publicidad, ventas y fuerza de ventas.
2. No se ha definido un esquema o metodología para el soporte y servicio postventa.
3. En lo referente a calidad de los acabados, hay marcas nacionales con mejores acabados, requiriéndose capacitación y métodos para lograr terminados que puedan competir con ellos (recuerde que contamos con tecnología).
4. No se cuenta con análisis de puestos de trabajo y estudio de movimientos y tiempos que puedan soportar la planificación y programación adecuada de producción que responda a crecimientos por utilización de la capacidad instalada.
5. El mantenimiento de equipos está sujeto al tipo correctivo, sin aplicaciones preventivas ni predictivas.

OPORTUNIDADES

1. El desarrollo de equipos y maquinaria (para el sector de calzado) en países industrializados permite a la organización actualizarse y mantener el liderazgo tecnológico.

2. La capacidad competitiva de los productores de otros países y la tecnología de la comunicación, permite información oportuna para definir estrategias de diseño, tendencias, materiales etc.; e incrementar la creatividad y la capacidad de respuesta en el mercado nacional.
3. Los requisitos de calzado industrial dentro del marco legal brinda oportunidades competitivas.
4. El incremento de los aranceles a los importadores, favorece las operaciones de la organización.
5. El apoyo de organismos nacionales y de otros países al fortalecimiento de las PYMES se convierten en oportunidades de captación de capitales para financiamiento y desarrollo tecnológico (productivo, administrativo, mercados, etc.)

AMENAZAS

1. El posicionamiento de marca de los competidores nacionales, y sus respectivas organizaciones de áreas o departamentos de venta los ubican en posiciones ventajosas para competir.
2. La presencia de producto importado con un estimado del 60% de la oferta en el país, exige mayores esfuerzos para fortalecer la comunicación de imagen y de metodologías de mercadeo y ventas (vista como oportunidad frente a la competencia nacional)
3. La calidad en acabado de productos de la competencia, les suministra ventajas competitivas.
4. La limitada oferta de mano de obra calificada es un factor que dificulta los flujos de producción, la reducción de costos. etc.
5. La incierta estabilidad económica del país, mantiene las alternativas de migración de la mano de obra calificada, reduciendo su disponibilidad y por ende afectando la capacidad productiva de la organización.

3.1.3. Objetivos estratégicos de la compañía

Se ha dispuesto que todo el personal de la empresa debe colaborar con los objetivos de la organización, aquí detallamos los siguientes:

- Motivar al cliente interno, aplicando nuevas formas de capacitación y estabilidad laboral con un excelente ambiente de trabajo.
- Establecer de manera general las políticas de funcionamiento de la organización.
- Alcanzar el crecimiento y rentabilidad, cuidando los recursos de los socios y el bienestar de los empleados.
- Poner en marcha un sistema de gestión de calidad, desarrollando nuevos productos con la calidad requerida por los clientes, utilizando los recursos humanos y materiales de manera eficiente.
- Establecer políticas de ventas y precios de los productos.
- Fortalecer la gestión comercial a nivel nacional.
- Apertura de nuevos puntos de venta.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Incrementar la rentabilidad.

3.1.4. Necesidades de los accionistas

Una empresa, al igual que una familia, tiene necesidades; es decir, generar mayor riqueza que pueda ser distribuida entre los miembros que la configuran. Normalmente, la búsqueda de complacer las necesidades de cada accionista se da a través de proyectos de expansión que requieren de cuantiosas inversiones. Es así que para Litargmode sus principales requerimientos son:

- Crecimiento
- Sostenibilidad
- Posicionamiento (Imagen de la Organización)
- Rentabilidad
- Buena Administración de la Empresa
- Información Financiera Segura y Oportuna
- Comunicación Oportuna y Honesta

3.1.5. Estrategias de crecimiento

La organización está orientada a suministrar y disponer de los recursos necesarios para las respuestas oportunas ante las proyecciones de crecimiento debido a que se considera el desarrollo de nuevos productos, con una mejor calidad, una redefinición de la imagen corporativa por medio de un plan de marketing, lo que ocasionará en el futuro un incremento en las ventas para lo cual la empresa ya cuenta con una nave industrial con la capacidad instalada suficiente para cubrir las necesidades del mercado. A continuación presentamos las posibles estrategias que Litargmode podría utilizar a partir del presente año para aportar a su crecimiento.

Penetración de Mercados. La empresa tiene como objetivo crecer en el mismo mercado con los productos que cuenta. Para lograr la penetración de mercados se tomaría en cuenta lo siguiente:

- Definir una estrategia de marketing para obtener nuevos clientes dentro de la región donde actualmente están (Provincia del Azuay).
- Ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido.

Desarrollo de Mercados. Con ésta estrategia venderán en nuevos mercados los productos que actualmente tienen. La ventaja de ésta manera de crecer es que se conocen las bondades de su calzado, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que los pueden recomendar. Ya que son regionales, crecerán de manera nacional de una manera más fuerte. Y posteriormente buscarán crecer internacionalmente.

Deben desarrollar políticas bien definidas, así como manuales operativos y de procesos que les aseguren la calidad y el éxito, las cuales les servirán desde el momento de contratar a aquella gente que los ayudará para atender los nuevos mercados. Los ayudará para capacitar a la nueva gente que contraten, y les será muy útil para poner en funcionamiento sucursales en otras ciudades que repliquen a su oficina actual.

Desarrollo de Productos. Se recomienda desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) para complacer el nuevo mercado y llegar a más segmentos posibles.

Estrategias financieras

Para Litargmode las estrategias financieras de la organización se han fijado en base a los objetivos principales planteados en la presente monografía, es así que se ha hecho un análisis de la estructura económica y financiera para poder medir el desempeño de la misma y un análisis del entorno empresarial lo que nos ha permitido también conocer las necesidades financieras que requiere la empresa siendo así la ampliación de la mezcla de ingresos mediante la oferta de nuevos productos y obtener una mayor rentabilidad lo cual es muy beneficioso no solamente para la empresa sino también para sus colaboradores.

3.1.6. Alineación de la estrategia

Aplicando el modelo de Cuadro de Mando Integral primeramente debemos tomar en cuenta que por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar los lleven al fracaso. La recomendación es que antes de implementar la metodología se alimenten muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macro ambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los Valores corporativos

Al tener definidas estas variables estarán en condiciones de implementar la Metodología del Balanced Scorecard para lo cual nosotras las autoras hemos desarrollado una propuesta para la empresa Litarg Mode Cía. Ltda.

Es importante el desarrollo de sesiones de trabajo bajo la aplicación del “aprender haciendo”, por medio de prácticas, en donde se le permita identificar los aspectos relevantes y particularmente lo que requiere conocer para hacer una correcta

implementación. Como resultado, se debería esperar que al finalizar se posea el conocimiento básico para la implementación de un sistema de Alineamiento Estratégico, en la organización y en las diferentes áreas de trabajo. Es así que recomendamos:

- a. Alineamiento de la Responsabilidad
- b. Alineamiento de la Información
- c. Alineamiento de las Competencias
- d. Alineamiento de los Comportamientos
- e. Alineamiento de los Equipos de Trabajo

Por medio de estas indicaciones principales la organización podrá desarrollar satisfactoriamente su estrategia principal y alcanzar los objetivos propuestos.

3.2. DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.2.1. Estudio de situación actual de la empresa

FINANZAS Y CONTABILIDAD

- Resultados financieros:
 - Prueba ácida: Liquidez mayor a 1. La empresa siempre ha sido liquida, pero ahora presenta una baja liquidez debido a la implementación de una nueva planta.
 - Rotación de inventarios: los inventarios han rotado 5 veces al año.
 - Rotación de cuentas por cobrar: La empresa tiene que mejorar su sistema de cobro ya que está dando mucho plazo a sus clientes.
 - ROE: Los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 40%, lo cual es muy beneficioso para la empresa.
 - Endeudamiento: la empresa cuenta con un endeudamiento alto, su principal deudor son los socios y en menor valor las entidades financieras debido a la apertura de una nueva nave industrial, pero no deja de cumplir con sus obligaciones.

- Contabilidad: actualización, procedimientos contables, sistemas de información.
 - No se han cerrado los estados financieros del año 2009. Los cuales están próximos a cerrarse.
 - Se le da más importancia al cumplimiento productivo, de pedidos y otros que a la disponibilidad financiera.
 - El software contable no está funcionando en toda su capacidad, presenta algunas dificultades.

GERENCIA

- Planes estratégicos
 - La empresa tiene bien detallada su visión, misión, valores, pero no se ha aplicado correctamente un plan estratégico.
- Toma de decisiones
 - La empresa realiza reuniones mensuales con los socios, donde nacen las decisiones, se analizan debidamente los proyectos con sus ventajas y desventajas, se dan nuevas ideas y se toma una decisión.
- Herramientas gerenciales
 - Se utiliza la información que sale del sistema contable: estadísticas de ventas, gastos, costos unitarios, etc.
 - Se requiere que el sistema suministre los flujos de caja en tiempos reales
- Estructura organizacional
 - Están definidas las jerarquías de la organización plasmadas en un organigrama el cual ya fue presentado en el capítulo I, en el punto 1,4 de la presente monografía.
- Responsabilidad social
 - Para la nueva planta se realizó el estudio de impacto ambiental, tanto por razones legales como por respeto a la comunidad.
 - Se mantiene permanentemente el propósito de generar trabajo a la comunidad, brindando oportunidades de creación de micro empresas en el sector, capacitando en técnicas de calzado, para lo cual se cuenta con

instructores especializados, disponibilidad de equipos , áreas e infraestructura para el efecto.

- Para evitar conflictos con la comunidad se recicla el agua lluvia la cual es utilizada en los baños, y para el uso personal se utiliza el agua comunitaria.
- Seguridad industrial
 - Se han definido métodos de protección personal, pero la cultura de las personas no ha permitido aplicaciones prácticas.
 - Se requieren instalaciones para reducir el riesgo de gases tóxicos.
 - Hay que establecer un manual de riesgos industriales.

RECURSOS HUMANOS

- Competencias/ perfiles y descripción de cargos
 - Están definidos los perfiles y requisitos de competencia para cada cargo de la organización, requiriendo su revisión y actualización de acuerdo a las necesidades que se presenten.
 - No se conoce el nivel de cumplimiento de las competencias establecidas, lo que restringe planes eficaces de formación.
- Sistema de remuneración
 - La empresa se sujeta exclusivamente a lo que dispone la ley
 - Cumplimiento con pagos salariales a tiempo.
 - Se ha otorgado créditos a empleados.
- Formación y capacitación
 - No se ha realizado una planificación debida pero si se han dictado charlas y seminarios a los colaboradores cuando ha sido necesario.

3.2.2. Evaluación de los objetivos estratégicos de la compañía

Objetivos Financieros

Se centran en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico.

Deben dar respuesta a cómo generamos valor para los dueños o accionistas, se consideran desafíos asociados a mejorar en la productividad (estructura de costos, mejor uso de los activos y crecimiento en ventas, desarrollo de nuevos mercados y productos e incremento de valor a los clientes actuales).

Objetivos de Clientes y Mercado

Se centran en la orientación al cliente, principalmente en desafíos para agregar valor a los productos y satisfacer de una manera más eficiente a los clientes. Ampliar la cartera de clientes con la apertura de nuevos puntos de venta.

Objetivos de Procesos Internos

Se centran en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Se dispone de maquinaria y tecnología especializada que permite alcanzar los objetivos propuestos.

Objetivos de Recursos Humanos

La empresa cuenta con personal calificado para capacitar continuamente a los empleados lo que permite desarrollar competencias centrales del Recurso Humano, la innovación y el crecimiento de la organización.

Lo que ha mejorado el conocimiento, las habilidades y las actitudes del personal, así como del clima laboral.

3.2.3. Objetivos estratégicos finales

- Ampliar la mezcla de ingresos
- Incrementar la rentabilidad
- Aumentar la participación en el mercado
- Atacar nuevos mercados
- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes
- Desarrollar nuevas líneas de productos

- Mejorar la productividad
- Gestionar eficazmente la relación con los proveedores
- Perfeccionar la información contable para la toma de decisiones
- Difundir el compromiso laboral entre los colaboradores

3.2.4. Mapa estratégico de la compañía

El Mapa estratégico de Litargmode se convertirá en una herramienta poderosa de comunicación que permita a todos los empleados entender la estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agilizará las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permita observar rápidamente qué aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas.

El marco de trabajo del Mapa Estratégico nos permitirá identificar y unir el proceso interno con el humano, el informativo y la organización del capital para de ésta manera lograr la propuesta comercial diferente. Así, el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard, propuesto en la presente monografía, traducirán la estrategia a objetivos específicos, medidas, targets e iniciativas en las cuatro perspectivas.

Análisis causa y efecto

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Se recomienda ésta herramienta para poder descubrir con más precisión los posibles problemas que se estén generando y poder aplicar nuestra propuesta de Cuadro de Mando Integral.

Se utiliza para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.

- Modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educar sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motivación.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prever los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- No basta con decir "trabajen más", "esfuércense!!!" Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.

3.3. DESARROLLO DE PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.3.1. Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico

- Ampliar la mezcla de ingresos
- Incrementar la rentabilidad

Indicadores

- Nuevas líneas
- Utilidad/ventas

Metas

- Aumentar cada año una línea nueva de producto
- Incrementar la utilidad / ventas en un 12% para el año 2010

Estrategias

- Oferta de nuevas líneas y parte de producto
- Optimizar la calidad de activos y pasivos
- Reducir costos

Responsable

- Gerencia

3.3.2. Perspectiva del cliente

Objetivo Estratégico

- Incrementar la participación en el mercado
- Penetrar nuevos mercados
- Aumentar la satisfacción del cliente

Indicadores

- Cumplimiento de ventas estimadas
- Ventas nuevos mercados/Ventas totales
- Ventas a clientes actuales/ Ventas totales
- Satisfacción del cliente

Metas

- Tener mayor participación en el mercado nacional
- Aumentar en un 30% la cartera de nuevos clientes
- Que los clientes nuevos y actuales se encuentren totalmente satisfechos con nuestros productos (por lo menos debería estar satisfecho en mas del 80% con nuestro producto).

Estrategias

- Ampliaremos la cobertura
- Se aplicara un plan marketing que nos permita posicionar la marca y la imagen corporativa
- Definiremos una nuevo portafolio de productos
- Identificaremos nuevos segmentos de mercado
- Se realizaran encuestas que permitan medir la satisfacción de todos nuestros clientes

Responsable

- Departamento de Mercadeo y Ventas

3.3.3. Perspectiva de procesos internos

Objetivo Estratégico

- Desarrollar nuevos diseños de calzado
- Mejorar la productividad
- Gestionar eficazmente la relación con los proveedores
- Perfeccionar la información contable en el sistema informático de la empresa

Indicadores

- Nuevos diseños/ Año
- Unidades/operario/día
- Satisfacción con proveedores
- Información veraz y oportuna del sistema

Metas

- Cada año obtener un nuevo diseño
- Que cada operario produzca 6 pares de calzado por día
- Alcanzar un 90% de satisfacción de proveedores
- Que la información necesaria este a la mano sin ningún tipo de retraso

Estrategias

- Para la realización de diseños se utilizara un software especializado
- Realizar estudios de métodos y tiempos
- Desarrollar instructivos de control de calidad
- Mantenimiento preventivo de las maquinarias y herramientas
- Establecer métodos de calificación del desempeño de proveedores
- Programar software de acuerdo a necesidades
- Definir canales efectivos de comunicación interna

Responsable

- Departamento de Diseño
- Departamento de Producción
- Departamento de Compras
- Departamento de Sistemas

3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico

- Difundir el compromiso laboral entre los colaboradores

Indicador

- Cumplimiento de competencias

Metas

- Que el recurso humano sea un 90% o más competente y comprometido con la organización

Estrategias

- Definir competencias requeridas
- Fomentar actitudes y compromisos con la organización
- Llegar a formar una cultura organizacional
- Capacitar cuando se amerite

Responsable

- RRHH

Para una mejor apreciación del desarrollo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral hemos realizado una solo cuadro incluyendo a las mismas, presentado en el Anexo N° 4.

3.4. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

El método para la propuesta del Balanced Scorecard para Litarg Mode, se basa fundamentalmente en la utilización de los indicadores, los cuales tienen por objetivo conocer información general acerca del desempeño de cada perspectiva.

Los indicadores utilizados nos permiten visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos. A continuación se presenta un cuadro donde se definen los indicadores a utilizar de acuerdo a cada perspectiva y objetivo estratégico de la empresa Litarg Mode Cía. Ltda.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR
PERSPECTIVA FINANCIERA	
Ampliar la mezcla de ingresos	Nuevas líneas
Incrementar la rentabilidad	Utilidad/ Ventas
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
Incrementar la participación en el mercado	Cumplimiento de ventas estimadas
Penetrar nuevos mercados	$\frac{9 - \text{°} \text{1} \text{°} \text{ó} \text{1} \text{æ} \text{ } \text{B} \text{°} \text{.} \text{1} \text{1}}{9 - \text{°} \text{1} \text{7} \text{1} - \text{°} \text{°} \text{1}}$ $\frac{9 - \text{°} \text{1} \text{æ} \text{ } \text{1} - \text{°} \text{1} \text{°} \text{°} \text{°} \text{1}}{9 - \text{°} \text{1} \text{7} \text{1} - \text{°} \text{°} \text{1}}$
Aumentar la satisfacción de los clientes	% Satisfacción del cliente
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Desarrollar nuevos diseños de mercado	Nuevos diseños / año
Mejorar la productividad	Unidades/ operario/día
Gestionar eficazmente la relación con proveedores	% Satisfacción proveedores
Perfeccionar la información contable en el sistema informático de la empresa	Información veraz y oportuna del sistema
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIENDO	
Difundir el compromiso laboral entre los colaboradores	Cumplimiento de competencias

Elaboración: Las Autoras

3.5. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

El modelo propuesto por las autoras de Balanced Scorecard para Litarg Mode puede ser aprovechado por la empresa como insumo inicial para desencadenar un proceso de cambio en la organización, tendiente a la búsqueda de una mayor productividad, de una manera más ordenada, que integre las diversas áreas hacia la creación de valor para el cliente, y de esa manera se promueva el bienestar económico y sostenibilidad de la empresa para todos sus miembros (inversionistas y empleados).

En tal sentido, se espera que las recomendaciones anteriores sean revisadas juiciosamente por la dirección de la empresa y enriquecidas a través de un proceso de reflexión interna, hasta que sean identificadas acciones y metas de mejoramiento a seguir. Para avanzar en ese proceso, podrá ser de utilidad que se contrate un equipo de consultores que participen en el proyecto durante la fase de intervención en la adecuación de las actividades de cada departamento, el cual se iniciará en el presente año.

En específico, se recomienda utilizar tres frentes complementarios:

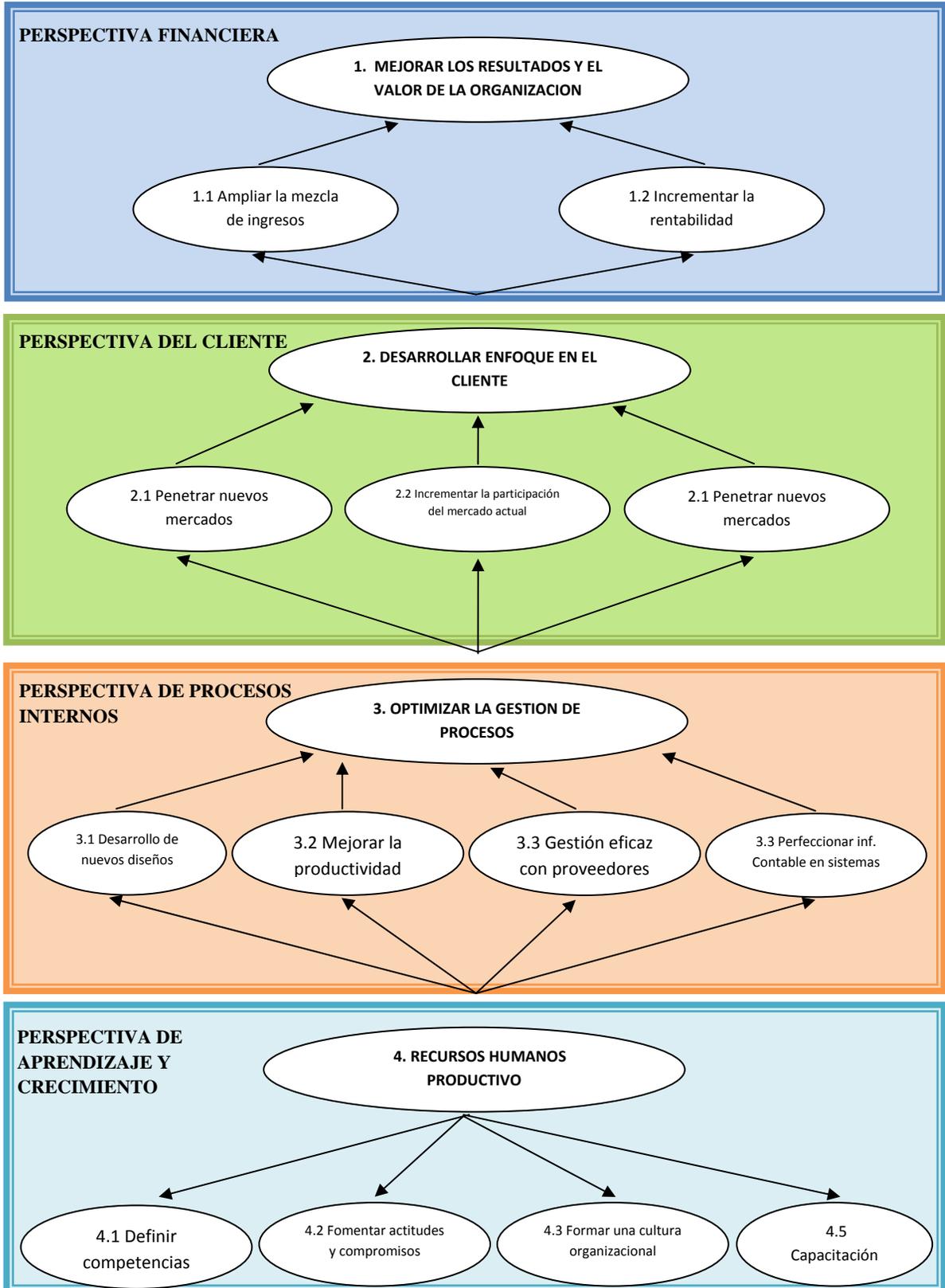
- Creación de condiciones de base para soportar el mejoramiento de la productividad en la planta, preparando las instalaciones y el personal de la empresa para avanzar hacia una organización más productiva, ya que se contribuirá a generar condiciones de orden y así mismo se propiciará en la gente la adopción de una cultura abierta hacia la productividad.
- Gestión del día a día: revisar las operaciones rutinarias de la empresa, para buscar el mejoramiento de las mismas, involucrando conceptos de gestión, organización del trabajo y estandarización, con lo cual se espera una actividad empresarial más ordenada, que genere mayor valor en las operaciones.
- Comercialización: Dado que las acciones en el mercado son claves para la generación de valor agregado, se necesita el desarrollo de un plan de marketing y acciones que mejoren la gestión comercial de la empresa para alcanzar el posicionamiento adecuado.

Las acciones descritas deben ser vistas bajo la mirada integral de la gestión de la empresa. Por ello, si son implantadas juiciosamente y sostenidas en el tiempo, sus resultados deberán ser evaluables a través de mejoramiento en los indicadores propuesto en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Además debemos aplicar lo siguiente:

1. Evaluar la productividad de la empresa cada año.
2. Efectuar consolidaciones trimestrales de los estados financieros (PyG y balance), a partir del último trimestre de 2009. Esta medición debe ser aplicada al finalizar cada trimestre del presente año, lo cual permitirá efectuar un seguimiento más efectivo de la situación de la empresa, y hacer una revisión final, en el último trimestre de 2010.
3. Si la empresa tiene varias líneas, o decide abrir puntos de venta para el consumidor final, pueden mejorar sus decisiones si separa la información financiera (de cada línea, o de cada sucursal, según sea el caso), pues así podrá identificar cuáles centros de actividad tienen mayor productividad, y eventualmente evidenciar si alguno de tales centros es improductivo

3.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEFINITIVO (MAPA ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA LITARG MODE Cía. Ltda.)



CONCLUSIONES

Litarg Mode Cía. Ltda. ha mantenido un crecimiento sostenido y rentable desde su conformación, tratando de adaptarse a los cambios que se presentan día a día, por lo cual está dispuesta a considerar las nuevas tendencias en cuanto a gestión estratégica se refiere para poder alinear los objetivos a una sola visión. Revisando las responsabilidades de cada departamento con la ayuda de las herramientas: de Cadena de Valor, y un análisis FODA, logramos detectar los problemas estratégicos de la empresa para poder definir los objetivos que se necesitan para tener un visión acertada de lo que se desea alcanzar tanto en el corto como largo plazo. Es así que se concluye que la compañía necesita implementar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que le permita conquistar el éxito de la organización. Además, vale destacar que se cuenta con los recursos necesarios y la disponibilidad del talento humano, lo que da como resultado que todo el esfuerzo que se realice sea positivo para todos obteniendo una armonía dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Litarg Mode Cía. Ltda. utilizar la presente monografía, en la cual hemos desarrollado una propuesta de implementación del Balanced Scorecard para la misma, la cual sí lo desea, le puede servir como inicio de un plan de mejoramiento en que se utilicen todas las áreas de la empresa y unir el talento humano, el informático, de procesos y financiero y encaminarlos a un solo objetivo estratégico. Para lo cual se han determinado indicadores que permitan alcanzar las metas de cada perspectiva.

También se debe realizar investigaciones para poder conocer lo que el cliente necesita y si se desarrollan nuevos productos tomar en cuenta que hay que realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación de los mismos. Ya que la empresa también tiene como objetivo posicionarse y ser una marca reconocida a nivel nacional.

Además se recomienda llevar un seguimiento en los procesos de la elaboración de calzado y en la actualización de la información contable para que los cuellos de botella sean eliminados y se presente una información responsable, ordenada y actualizada para que la toma de decisiones sea acertada.

Y por último recomendamos se aplique el plan estratégico desarrollado para la compañía en el capítulo 3, donde hemos propuesto algunas recomendaciones que le serán de gran utilidad para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

"The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996

PAGINAS WEB

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Caracter.C3.ADsticas_del_Cuadro_de_Mando.

<http://www.monroyacesores.com.mx>

http://www.monografias.com/trabajos66-que-es-organizacion-image002_jpg

<http://inghenia.com/wordpress/2009/08/29/balanced-scorecard-indicadores-para-cada-perspectiva/>

http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/12%20-%20perspectiva%20del%20cliente-obj%20e%20indicadores.htm

ANEXOS

ANEXO 1

LITARG MODE CIA LTDA
BALANCE GENERAL EN UD DOLARES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

ACTIVO			PASIVO	
CORRIENTE			CORRIENTE	323,653.58
DISPONIBLE		40,365.74	Proveedores	79,352.35
Caja	4,492.98		Ctas x pagar	486.68
Bancos	35,872.76		Doc x pag	18,690.60
Pichincha	1,612.98		Iess x pagar	4,136.06
Guayaquil	34,259.78		Iva x pagar	19,097.40
EXIGIBLE		272,067.32	prest accionista	169,482.36
Clientes no relacionados	223,433.46		prov beneficios sociales	3,052.19
Provi ctas incob	<u>2,234.33</u>	221,199.13	ret en la fuente renta x pagar	339.96
Doc x Cobrar		34,039.69	ret en la fuente iva x pagar	93.43
Clientes relacionados		9,434.02	imp retne x pagar	13,237.60
Ctas x cobrar		486.33	fondo de reserva x pagar	6,977.50
Ant impuesto a la renta		193.25	Participacion trabajadores	8,707.38
Imp a la renta retenido		4,479.90		
Prestamo empleados		375.00		
Antic proveedores		1,860.00	A LARGO PLAZO	341,200.88
REALIZABLE		96,827.01	Prestamo Bancario	40,391.20
Invent mat prima	64,309.11		B Guayaquil	13,206.55
Invent produc terminados	18,610.82		B Pichincha	27,184.65
Inventarios mater de empaqu	4,256.91		Pret Accionistas a Largo Plazo	300,809.68
mat y suministros de oficina	2,066.63		DIFERIDO	878.25
mat y suministros de fab + lub	4,004.26		Anticipo de clientes	878.25
repuestos	299.71		TOTAL PASIVO	<u>665,732.71</u>
herramientas	3,279.57			
PREPAGOS		3,569.64	PATRIMONIO	85,125.05
seguro	3,569.64		Capital	27,400.00
FIJO		372,327.50	Reserva Legal	5,851.05
FIJO INTANGIBLE		700.00	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA	51,874.00
patentes y marcas	700.00		UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>34,299.03</u>
FIJO TANGIBLE		371,627.50		
terreno	800.00			
const en curso	229,112.32			
maquinaria y equipo	180,225.23			
dep acum de maq y equipo	<u>49,494.74</u>	130,730.49		
muebles y encerres	7,179.90			
dep acum muebles y encerres	<u>2,637.08</u>	4,560.82		
vehiculo	22,366.07			
dep acum vehiculo	22,366.07	0.00		
equipo de computacion	9,811.06			
dep acum eq de comput	<u>3,387.19</u>	6,423.87		
TOTAL ACTIVOS		<u>785,157.21</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>785,157.21</u>

LITARG MODE CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS EN U.S.D. DOLARES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

VENTAS			675,462.17
LOCALES		668,646.89	
EXTERIOR		6,815.28	
VENTA DE ACTIVO		5,630.00	
-Costo de venta			
-Costo de produccion			<u>480,927.40</u>
(=) UTILIDAD BRUTA			<u>194,534.77</u>
Gastos Operacionales			
- gastos Administrativo		96,097.56	
Sueldos Admin	48,718.59		
Prov beneficios Sociales	5,673.86		
Aporte patronal IESS	5,822.76		
Fondo de Reserva	3,715.33		
Mat y Sumin de oficina	4,811.60		
Telc, Luz, Agua,Cel,inter	4,322.10		
Dep equipo de Compu	279.41		
Dep Muebles y Enseres	41.07		
Serv Bancarios + Cheq	831.60		
Guardia	8,680.00		
Asesoría y Capacitacion	1,742.12		
Cuotas Camara y Superint - imp	1,406.53		
Iva Gasto	1,557.68		
Tranp	100.00		
Otros	8,394.91		
No deducibles	3,608.56		
Gestion	3,214.35		
Deducibles	1,572.00		
- Gastos de Ventas		36,100.15	
Sueldos de Ventas	12,335.09		
Prov beneficios Sociales	1,866.96		
Ap Patro	1,377.31		
Fondos de reserva	952.45		
Comisiones	74.97		
Dep vehiculo	4,473.21		
Dep equipo de Compu	261.47		
Telc, Luz, Agua,Cel,inter	2,601.03		
Iva Gasto Venta	1,309.62		
seguro Vehiculo	1,499.77		
varios vta diseñadora	1,702.95		
UTILIDAD OPERACIONAL	856.40		
Promocion Feria	5,396.86		
Prov incobrables	1,392.06		
Gasto financiero		5,775.83	137,973.54
UTILIDAD OPERACIONAL			56,561.23
(+) OTROS INGRESOS	1,488.00		
(-) OTROS GASTOS			<u>1,488.00</u>
UTILIDAD ANTES DE IMP Y DEDUCC			58,049.23
(-) 15% DE TRABAJADORES			<u>8,707.38</u>
UTILIDAD DE IMPUESTOS		49,341.85	49,341.85
(+) Gasto no deducible		<u>3,608.56</u>	
UTILIDAD APLICABLE P/ IMPUESTOS		52,950.41	
UTILIDAD A REINVERTIR 15%		0.00	
DIFERENCIA 25%	52,950.41	<u>13,237.60</u>	
IMPUESTO A RENTA			<u>13,237.60</u>
UTILIDAD LIQUIDA			36,104.24
RESERVA LEGAL			<u>1,805.21</u>
UTILIDAD NETA			<u><u>34,299.03</u></u>

ANEXO 3

RATIO DE SOLVENCIA TECNICA

$$S.T = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$S.T. = \frac{412,829.71}{323,653.58} = 1.28$$

RATIO DE PRUEBA ACIDA

$$P.A = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$P.A. = \frac{412829,71 - 84176,84}{323,653.58} = 1.02$$

RATIO DEL CAPITAL DE TRABAJO

$$C. T. = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

$$C.T.= 412829,71 - 323653,58 = 89,176.13$$

ESTRUCTURA DEL CAPITAL

$$E.C. = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$E.C. = \frac{665,732.71}{85,125.05} = 7.82$$

RAZON DE ENDEUDAMIENTO

$$R.E.= \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$R.E.= \frac{665,732.71}{785,157.21} = 0.85$$

RAZONES DE RENTABILIDAD

$$R.R. = \frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$R.R. = \frac{36,104.24}{675,462.17} = 0.05$$

$$RCC = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Continuación Anexo 3

$$\text{RCC} = \frac{34,299.03}{85,125.05} = 0.40$$

RAZONES DE ACTIVIDAD

$$\text{R.A.} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} =$$

$$\text{R.A.} = \frac{675,462.17}{785,157.21} = 0.86$$

ROTACION DE INVENTARIO

$$\text{RI} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} \times 360}{\text{COSTO DE VENTAS}}$$

$$\text{RI} = \frac{87176,84 * 360}{480,927.40} = 65 \text{ DIAS}$$

$$\text{RI} = \frac{360}{65} = 5.54 \text{ VECES}$$

PERIODO PROMEDIO DE COBRO

$$\text{PC} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} * 360}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{PC} = \frac{265159,17 * 360}{785,157.21} = 122 \text{ DIAS}$$

ROTACION ANUAL

$$\text{RA} = \frac{360}{122} = 2.95 \text{ VECES}$$

ANEXO 4

PERSPECTIVA FINANCIERA: MEJORAR RESULTADOS Y EL VALOR DE LA ORGANIZACIÓN				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
AMPLIAR LA MEZCLA DE INGRESOS	Nuevas líneas	Aumentar cada año una línea de producto nueva	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de nuevas líneas y parte de producto 	Gerencia
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	Utilidad/ ventas	Incrementar la Utilidad/ ventas en un 12% para el año 2010	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la calidad de activos y pasivos Reducir costos 	Gerencia

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: DESARROLLAR ENFOQUE EN EL CLIENTE				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
INCREMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	Cumplimiento de Vtas estimadas	Tener mayor participación en el mercado nacional	<ul style="list-style-type: none"> Ampliaremos la cobertura Se aplicara un plan marketing que nos permita posicionar la marca y la imagen corporativa Definiremos un nuevo portafolio de productos 	Departamento de Mercadeo y Ventas
PENETRAR NUEVOS MERCADOS	$\frac{9-^{\circ} 41^{\circ} \sim 61^{\circ} 4\# \sim 8^{\circ} \cdot 1^{\circ}}{9-^{\circ} 471^{\circ} -^{\circ} \circ 1}$ $\frac{9-^{\circ} 4\& \# 1 -^{\circ} 4^{\circ} \sim 9^{\circ} \circ 1}{9-^{\circ} 471^{\circ} -^{\circ} \circ 1}$	Aumentar en un 41% la cartera de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Identificaremos nuevos segmentos de mercado 	Departamento de Mercadeo y Ventas
AUMENTAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES	% Satisfacción del cliente	Que los clientes nuevos y actuales se encuentren totalmente satisfechos con nuestros productos (satisfacción > 80% con nuestro producto).	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaran encuestas que permitan medir el nivel de satisfacción de todos nuestros clientes 	Departamento de Mercadeo y Ventas

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS: OPTIMIZAR LA GESTION DE PROCESOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
DESARROLLAR NUEVOS DISEÑOS DE CALZADO	Nuevos diseños/ Año	Cada año obtener un nuevo diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para la realización del nuevos diseños se utilizara un software especializado 	Departamento de Diseño
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	Unidades /Operario/día	Que cada operario produzca 6 pares de calzado por día	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar estudios de métodos y tiempos ▪ Desarrollar instructivos de control de calidad ▪ Mantenimiento preventivo de las maquinarias y herramientas 	Departamento de Producción
GESTIONAR EFICAZMENTE LA RELACION CON PROVEEDORES	% Satisfacción de proveedores	Alcanzar satisfacción de proveedores > 90%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer métodos de calificación del desempeño de proveedores 	Departamento de Compras
PERFECCIONAR LA INFORMACION CONTABLE EN EL SISTEMA INFORMATICO DE LA EMPRESA	Información veraz y oportuna del sistema	Que la información necesaria este a la mano sin ningún tipo de retrasos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar software de acuerdo a necesidades ▪ Definir canales efectivos de comunicación interna 	Departamento de Sistemas

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: RECURSOS HUMANOS PRODUCTIVOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
DIFUNDIR EL COMPROMISO LABORAL ENTRE LOS COLABORADORES	Cumplimiento de competencias	Que el recurso humano sea un 90% mas competente y comprometido con la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir competencias requeridas ▪ Fomentar actitudes y compromisos con la organización ▪ Llegar a formar una cultura organizacional ▪ Capacitar cuando se amerite 	RRHH