



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO
EXTERIOR
INGENIERÍA FINANCIERA**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA
PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013”**

AUTORA:

DIANA NATALY CEPEDA SANTOS

RIOMBAMBA- ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. **DIANA NATALY CEPEDA SANTOS**; ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **DIANA NATALY CEPEDA SANTOS**, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DIANA NATALY CEPEDA SANTOS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi esposo Santiago, a mi Padre Fausto, a mis Abuelitos Conchita y Angelito, a mis hermanas Johana y Jessica, a mis sobrinos que han sido mi motivación y me han inspirado a seguir adelante; además, son el tesoro más grande que Dios me ha dado después de Él, también dedico a mis maestros y tutores quienes han compartido su sabiduría para hacer de mí una excelente profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi deseo es agradecer a todas y cada una de las personas que me han hecho progresar, que me han inspirado a ser una mejor persona, hija, estudiante, y líder, las cuales siempre estuvieron a mi lado apoyándome en cada área de mi vida.

Agradezco también a mis tutores de tesis por sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como profesional.

Con mucho amor quiero también agradecer a mi tío Francisco Santos que muchas veces me brindó su apoyo y cariño aún en los momentos más difíciles de mi vida, supo guiarme para que pudiera llegar hasta este lugar.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de cuadros	viii
Índice de gráficos.....	x
Resumen ejecutivo	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1Formulación del Problema.....	4
1.1.2Delimitación del Problema	4
1.2JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
1.3OBJETIVOS	5
1.3.1Objetivo General.....	5
1.3.2Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1Antecedentes Históricos	6
2.2FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1El Balanced Scorecard	9
2.2.2Conceptos Básicos del Balanced Scorecard	11
2.2.3Beneficios del Balanced Scorecard en Finanzas.....	17
2.2.4El Balanced Scorecard como Motor del Cambio Estratégico.....	18
2.2.5Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard	21
2.2.6Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard en Finanzas	27
2.2.7Perspectiva de Formación y Sistemas del Balanced Scorecard en Finanzas.....	34

2.3	CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES	40
2.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
2.5	INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.6	DEFINICIONES CONCEPTUALES	42
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1	DISEÑO Y MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.2.1	Investigación Mixta	44
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
3.3.1	POBLACIÓN.....	45
3.3.2	MUESTRA	46
3.3.1	Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard en Finanzas	47
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.4.1	Técnicas	58
3.4.2	Instrumentos.....	58
3.5	RESULTADOS	59
3.5.1	Análisis e interpretación de resultados	59
3.5.1	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	86
4.1	TÍTULO	86
4.1.1	ANÁLISIS SITUACIONAL	86
1.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	91
1.2.1	VISIÓN PROPUESTA.....	91
1.2.2	Objetivos Estratégicos	91
4.2.3	CUADRO DE OBJETIVOS	93
4.3	CUADROS DE INDICADORES	95
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES.....	107

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: FASES DE CICLO DE VIDA.....	24
CUADRO 2: SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	36
CUADRO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
CUADRO 4: POBLACIÓN PROVETEC.....	45
CUADRO 5: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	60
CUADRO 6: SABE USTED	61
CUADRO 7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	62
CUADRO 8. CUMPLIMIENTO OBJETIVOS.....	63
CUADRO 9: PRODUCTOS.....	64
CUADRO 10: VENTAS.....	65
CUADRO 11: BALANCED SCORECARD.....	66
CUADRO 12: VENTAJAS BALANCE SCORECARD	67
CUADRO 13: RAZONES BSC	68
CUADRO 14: APLICACIÓN BSC.....	69
CUADRO 15: CLIENTES RECARGAS	70
CUADRO 16: OPERADORA QUE LE GENERA MAS INGRESOS	71
CUADRO 17: SERVICIOS Y PRODUCTOS	72
CUADRO 18: ELEMENTOS IMPORTANTES.....	73
CUADRO 19: PERSONAL EFICIENTE.....	74
CUADRO 20: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.....	75
CUADRO 21: AGILIDAD EN LA TOMA DE PEDIDOS	76
CUADRO 22: BREVEDAD EN EL ENVÍO DE RECARGAS	77
CUADRO 23: CLIENTES MINUTOS LOCUTORIO	78
CUADRO 24: PRODUCTOS Y SERVICIOS	79
CUADRO 25: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.....	80
CUADRO 26: PERSONAL EFICIENTE.....	81
CUADRO 27: RECONEXIÓN	82
CUADRO 28: AGILIDAD EN LA TOMA DE PEDIDOS	83
CUADRO 29: ELEMENTOS IMPORTANTES.....	84
CUADRO 30: CORDIALIDAD AL CLIENTE.....	85
CUADRO. 31 MATRIZ FODA	88
CUADRO 32. OBJETIVOS	93

CUADRO 33. INDICADORES	95
CUADRO 34. MAPA ESTRATÉGICO.....	102
CUADRO 35. PERSPECTIVA FINANCIERA	102
CUADRO 36. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	103
CUADRO 37. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	103
CUADRO 38. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES.....	11
GRAFICO 2: MAPA ESTRATÉGICO DE TRANSPORTE AVEA.....	12
GRAFICO 3: CUATRO PERSPECTIVAS RELACIONADAS.....	14
GRÁFICO 4: MAPA ESTRATEGICO DE OBJETIVOS	15
GRÁFICO 5: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	29
GRÁFICO 6: ESTRATEGIA DE PROCESOS INTERNOS.....	32
GRÁFICO 7: FIDELIZACIÓN	56
GRÁFICO 8: VOLUMEN DE NEGOCIO POR CLIENTE	56
GRÁFICO 9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
GRÁFICO 10. SABE USTED.....	61
GRÁFICO 11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	62
GRÁFICO 12. CUMPLIMIENTO OBJETIVOS.....	63
GRÁFICO 13. PRODUCTOS	64
GRÁFICO 14. VENTAS	65
GRÁFICO 15. BALANCED SCORECARD	66
GRÁFICO 16. VENTAJAS BALANCE SCORECARD.....	67
GRÁFICO 17. RAZONES BALANE SCORECAR	68
GRÁFICO 18. APLICACIÓN BALANCE SCORECARD.....	69
GRÁFICO 19. CLIENTES DE RECARGAS AL POR MAYOR	70
GRÁFICO 20. OPERADORA QUE LE GENERA MÁS INGRESOS.....	71
GRÁFICO 21. SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	72
GRÁFICO 22. ELEMENTOS IMPORTANTES	73
GRÁFICO 23. PERSONAL EFICIENTE	74
GRÁFICO 24. SATISFACCIÓN DEL SERVICIO	75
GRÁFICO 25. AGILIDAD EN L TOMA DE PEDIDOS.....	76
GRÁFICO 26. BREVEDAD EN EL ENVÍO DE RECARGAS.....	77
GRÁFICO 27. CLIENTES MINUTOS LOCUTORIOS	78
GRÁFICO 28. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	79
GRÁFICO 29. SATISFACCIÓN DEL SERVICIO	80
GRÁFICO 30. PERSONAL EFICIENTE	81
GRÁFICO 31. RECONEXIÓN	82

GRÁFICO 32. AGILIDAD EN LA TOMA DE PEDIDOS.....	83
GRÁFICO 33. ELEMENTOS IMPORTANTES	84
GRÁFICO 34. CORDIALIDAD AL CLIENTE	85

RESUMEN EJECUTIVO

La aplicación práctica de técnicas gerenciales ilustra el nivel de operatividad de las mismas al tiempo que permite validar el grado en el cual las organizaciones que las utilizan deben hacer adaptaciones a la técnica y, de igual manera, el grado en el cual es necesario adaptar la técnica a la organización.

El concepto de Balance Scorecard, nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (conocimiento y aprendizaje).

Además de brindar información a los gerentes desde estas cuatro perspectivas, el sistema minimiza la sobrecarga de información, limitando la cantidad de mediciones usadas. Este nuevo sistema obliga a los gerentes a centrarse en un puñado de mediciones que resultan críticas.

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para emplearlos en todos los niveles de la organización; sin embargo, el verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Este trabajo presenta el caso de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa PROVETEC. Inicialmente se presenta la información general de la empresa, luego se presentan los conceptos básicos del Balanced Scorecard y finalmente se describe el proceso de aplicación.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

SUMMARY

The practical application of management techniques illustrates the level of operation thereof while to validate the extent to which organizations that use them must make adaptations to technical and, similarly, the degree to which it is necessary to adapt the technique to the organization.

The concept of Balanced Scorecard, created to definitively link the strategy and its implementation using indicators and targets, measures the performance of the organization for four balanced perspectives: financial, customer, internal processes, and the formation and growth (knowledge and learning).

In addition to providing information to managers from these four perspectives, the system minimizes information overload by limiting the number of measurements used. The new system forces managers to focus on a handful of measurements are critical.

The Balanced Scorecard translates the strategy and mission of an organization into a comprehensive set of performance measures that provide the structure for a system of strategic management and measurement, it emphasizes that financial and nonfinancial measures must be part of the system information for use in all levels of the organization; however, the true power of the Balanced Scorecard appears when transformed from a system of indicators in a management system.

This paper presents the case of the implementation of the Balanced Scorecard in the company PROVETEC. Initially the general company information is presented, then the basics of Balanced Scorecard are presented and finally the application process described.

INTRODUCCIÓN

En el cambiante mundo de los negocios continuamente surge la necesidad de contar con herramientas que permitan mejorar la administración efectiva dentro de la empresa para mantenerse en un buen lugar dentro del mercado altamente competitivo que exige el entorno empresarial. Es así como tenemos el Balanced Scorecard, como una herramienta de gestión que integra las áreas de la empresa de manera que permita lograr los objetivos estratégicos.

La evolución y el desarrollo que ha tenido el mundo de los negocios en las últimas décadas han impulsado a las empresas en el logro consistente y el mejoramiento sostenido de los estándares de desempeño tanto a nivel operacional como financiero. Esto ha llevado a las organizaciones a la búsqueda y aplicación de nuevas y más efectivas técnicas gerenciales especialmente en el campo de la planificación y del monitoreo de la gestión del negocio. El reto fundamental ha consistido en articular adecuadamente el esfuerzo de todas las áreas del negocio a la estrategia organizacional y ésta a las cambiantes y cada vez más exigentes necesidades del mercado.

Precisamente, el Balanced Scorecard, es uno de los sistemas de planeación y monitoreo de la gestión y su particularidad consiste en que logra integrar la estrategia organizacional y la evaluación del desempeño de la empresa. El Tablero de Comando es una herramienta fantástica de implementación y control de estrategia, que permite además, verificar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo. El sistema obliga, a controlar también las acciones, a que toda la organización esté perfectamente interiorizada de los planes y objetivos, es decir que estén alineados.

Puede suceder a veces, que aunque se estén cumpliendo con los indicadores de inducción, no se consigan los resultados esperados, esto sucede porque la estrategia no está bien planteada, o porque en el estudio del estado de situación y análisis del mercado, empresa o entorno hemos cometido errores de interpretación, en estos casos debemos replantear la estrategia.

Para corroborar con esta tarea, se realizó el presente trabajo de investigación en la empresa PROVETEC por lo que consta de cuatro capítulos que se concibe un breve resumen a continuación.

El primer capítulo muestra el planteamiento del problema, justificación y los objetivos a alcanzar.

El segundo capítulo clarifica la teoría básica del Balanced Scorecard, el cual está conformado por cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos, aprendizaje-crecimiento), para cada una de ellas se crea objetivos e indicadores que ayudan a medir el logro de los objetivos monetarios y no monetarios. Asimismo se presenta la teoría de los temas relacionados con la herramienta y una breve reseña del marco legal que regula las telecomunicaciones.

El tercer capítulo abarca la modalidad de la investigación, datos estadísticos, resultados e idea a defender; presentando una investigación de campo que se realizó en la empresa PROVETEC donde la muestra está compuesta por el gerente, empleados y los diferentes clientes que reciben los servicios.

En el cuarto capítulo se desarrolla una propuesta fundamentada en la teoría y la información recopilada dentro de la empresa y consta del análisis de las áreas estudiadas, FODA, Balanced Scorecard y mapa estratégico para realizar el diseño de gestión que mejorará los procesos y lineamientos de la empresa PROVETEC.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador es un país que ha tenido varios cambios radicales desde la nueva división territorial que habla de nueve agendas zonales de planificación, mismas que han transformado la matriz productiva avocando nuevas industrias que dan cabida a la creación de nuevas PYMES, en apoyo al desarrollo económico de los sectores.

En la zona 3 en el área de planificación, comprendida por las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua, el gobierno ha destinado la inversión pública en educación, salud, desarrollo infantil, atención a adultos mayores, infraestructura vial, seguridad ciudadana y cambio de la matriz energética, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los moradores.

Riobamba, capital de Chimborazo, es una ciudad que se ha visto envuelta en cambios radicales debido al tipo de producción, manejo de tecnologías y telecomunicaciones que son el soporte para la sociedad, las cuales se encuentra aún en desarrollo conjunto con empresas privadas y públicas que benefician el sector.

Sin embargo, de todos los cambios mencionados, PROVETEC, la empresa en estudio, no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades en las condiciones exigentes de la actual coyuntura; en concreto no lleva a cabo una planificación adecuada de los recursos y actividades lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes; además no dispone de una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades; en el mismo contexto no se dispone de una dirección que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial; en este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga no sólo del aspecto financiero, sino también del aspecto del cliente, los procesos empresariales, capacitación y entrenamiento del personal, etc.

Por esta razón, se propone el proyecto **“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013”**, debido a que tras el diagnóstico realizado, la empresa no tiene bien definidas las estrategias necesarias en cumplimiento de sus objetivos empresariales.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Se logrará diseñar una herramienta de gestión que facilite la toma de decisiones dentro de la empresa PROVETEC?

1.1.2 Delimitación del Problema

Inexistencia de una herramienta de gestión que permita aprovechar los recursos para la realización efectiva de sus actividades.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La aplicación de objetivos, estrategias y metas que se hayan cumplido dentro de la empresa PROVETEC la cual es una empresa formada a título personal con fines de lucro, permitirá que sus actividades brinden un mejor servicio de telefonía celular a la colectividad.

Este proyecto está basado en orientar a los trabajadores de la empresa en asuntos comerciales, para dar solución a los problemas, al momento de estudiar a la empresa se ha podido realizar un análisis determinando la insatisfacción del cliente en el momento de la espera para poder ser atendido constituyéndose un cuello de botella en atención al cliente, de la misma forma no existe una agilidad en los trabajadores para los envíos de recargas, la atención en el call center tampoco es favorable ya que no contestan todas las llamadas telefónicas que ingresan en el día.

Por lo general este tipo de empresas desean obtener grandes utilidades, asegurar la permanencia y la creación del valor hacia el futuro, calidad, precio, relaciones, imagen que reflejan en su conjunto, la transferencia de valor de PROVETEC al cliente es un factor primordial para permanecer en la ejecución de sus actividades, razón por la cual nos motivó a diseñar un sistema de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, que beneficien tanto a los moradores del sector como a la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar los distintos procesos que realiza la empresa PROVETEC, a través de un diagnóstico que permita conocer los recursos existentes y el manejo de los mismos para el diseño de una herramienta de gestión que administre tiempo y reduzca los costes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los procesos y estrategias que usa la empresa PROVETEC para el mejoramiento de sus falencias.
- ✓ Realizar un diagnóstico a la empresa PROVETEC para que los recursos utilizados y sus procesos sean corregidos a tiempo.
- ✓ Diseñar un BALANCED SCORECARD para la optimización de tiempo y recursos a través de un sistema de gestión para la empresa PROVETEC.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

GUAPULEMA KARINA; MOYANO MONICA. “EL PROCESO DE ELABORACION DEL BALANCE SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO, DURANTE EL AÑO 2012”. FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS. RIOBAMBA, CHIMBORAZO. 2012.

“El Balance Social será una herramienta de la gestión socioeconómica que facilita a la cooperativa medir y rendir cuentas especialmente a los socios/as y a todos los grupos de interés que están impactados por su accionar en relación con el cumplimiento de su propia esencia o identidad, es decir desde los valores y los principios cooperativos, la misma que se constituye en un medio para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha Responsabilidad Social Cooperativa, la elaboración del Balance Social facilitará la identificación de falencias de acuerdo a los principios del Cooperativismo; y se pueda determinar con firmeza y seguridad las acciones correctivas que deberán realizarse.”

(Guapulema, Karina, 2012)

Con el proyecto propuesto del diseño del Balanced Scorecard para la empresa PROVETEC, se pretende mejorar la administración tanto de servicios como de balances financieros a través de estrategias de gestión que optimicen recursos y tiempo, por lo que bien se podría contribuir la tarea administrativa de otras empresas que tengan relación con la gestión socioeconómica de la misma.

2.1.1 Antecedentes Históricos

“Como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos desde los años 80, los entornos en los que se tienen que mover las empresas son cada vez más globales, dinámicos y competitivos. Esta evolución ha implicado importantes

transformaciones en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de gestión y control.”

(AMO FRANCISCO, 2010, pág. 9)

Los cambios que se han ido dando durante todo estos años han ido moviendo el desempeño de las empresas, creando nuevas organizaciones dentro del mercado competitivo.

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es “Le Tableau de Bord” desarrollado en Francia en la década de los años 1930, el cual utilizó indicadores financieros y no financieros para controlar los procesos de producción de una empresa, con énfasis en la productividad y la eficiencia.

En la década de 1950 General Electric diseñó un programa de medición de la gestión operativa, funcional y del trabajo gerencial de la empresa y creó una unidad especial para implementar el proyecto. Entre los indicadores de gestión que utilizó estaban los siguientes: rentabilidad, posición en el mercado, productividad, liderazgo del producto, desarrollo del recurso humano, actitudes del personal hacia los objetivos y responsabilidad social.

En 1987 la empresa norteamericana de semi-conductores Analog Devices comenzó a usar lo que denominaron “Corporate Scorecard”, que contenía además de varios índices tradicionales de gestión financiera, mediciones de desempeño relacionadas con el tiempo en el despacho de los pedidos, calidad en los procesos de fabricación y eficacia en el desarrollo de nuevos productos.

En 1990, el Nolan Norton Institute, con financiación de la división de investigación de KPMG, adelantó un estudio en una docena de empresas pertenecientes a diferentes sectores y que denominó “La Medición del Desempeño en la Organización del Futuro”, basándose en la premisa que los sistemas de medición del desempeño prevalecientes y cimentados fundamentalmente en las mediciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos.

En 1992, David P. Norton, consultor en gerencia de intangibles y estrategia y Robert S. Kaplan, profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard, publicaron en el Harvard Business Review (Enero-Febrero de 1992) un resumen de los hallazgos del estudio realizado por el Nolan Norton Institute, en un artículo que titularon “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”.

En el período comprendido entre 1992 y 1996, Robert Kaplan y David Norton, afrontaron la tarea de corregir vacíos de los sistemas de contabilidad y medición que tradicionalmente se usan en las empresas, y que están basadas principalmente en la contabilidad financiera, la participación de mercado y los activos tangibles. Aunque el conocimiento contable ha evolucionado mucho desde que el fraile Luca Paccioli creara en 1494 el concepto de la partida doble, casi 500 años después se empezaron a medir en algunas empresas no solo los activos tangibles sino también los intangibles y ha de establecer sus efectos sobre el retorno de la inversión.

En 1996 a partir de la publicación de su libro “The Balanced Scorecard”, Kaplan y Norton crearon un marco conceptual de medición de la gestión que en inglés se denominó Balanced Scorecard (BSC) y en español, Tablero de Comando (TC) o también Cuadro de Mando Integral, que constituyó la Primera Generación de Tableros de Comando. Este Tablero de Comando buscaba incorporar a los sistemas tradicionales de medición de la gestión empresarial, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de los resultados económicos. Se trató del primer intento de diseñar indicadores no considerados hasta entonces en los estados contables de una empresa, con el propósito de mejorar los procesos de toma de decisiones.

El Balance Scorecard incorporó mediciones no financieras, que buscaban establecer si la empresa estaba utilizando los procesos y personas adecuadas para obtener un óptimo rendimiento empresarial. El número de estas mediciones o indicadores de gestión podían variar entre 15 y 25 y se agruparon en cuatro grupos denominados perspectivas, que inicialmente, se llamaron “financieras”, “clientes”, “procesos internos” e “innovación y aprendizaje”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 El Balanced Scorecard

“Como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.”

(AMO FRANCISCO, 2010, pág. 10)

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión muy importante dentro de la organización ya que permite medir los objetivos y metas propuestas de la empresa y llevar a que todos los trabajadores puedan estar alineados a las metas y objetivos propuestos dentro de la misma.

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros.

Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura. Fundamentalmente, nos explican la "performance" de la organización en el pasado.

Entre otras, las principales conclusiones de este estudio fueron:

- El 90% de las Compañías opina que una verdadera comprensión de la Estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas. Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la Estrategia.

- Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30% consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente. Las principales causas de este fracaso en la implantación de la estrategia, eran las siguientes:
 1. No es suficiente con una Visión Estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la Compañía y comprendida por todos sus miembros.
 2. Cuando se define una Visión Estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de Áreas, Departamentos y Personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la Estrategia y las Operaciones.
 3. Las decisiones Operativas del día a día normalmente ignoran el Plan Estratégico: el Plan Estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para todos los Departamentos y personas.
 4. Las Compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos los cuales fueron:

- Información Financiera y No Financiera.
- Información Interna e Información Externa.
- Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Para que se diera este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva de Clientes.
3. Perspectiva de Procesos Internos.

Perspectiva de Infraestructuras (Learning & Growth).

GRAFICO 1: PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES



FUENTE: AUTORA

2.2.2 Conceptos Básicos del Balanced Scorecard

“El método de conocimiento empresarial para el desarrollo del conocimiento empresarial, es decir, este procedimiento informativo y de gestión abarca desde la estimación de los indicadores y ratios internos y externos hasta la cuantificación de los otros medidores de capital intelectual para la determinación de un valor real de su compañía, con el fin de llevar a cabo una gestión eficaz para alcanzar valor de futuro y planificar las estrategias que lo maximicen en el largo plazo, haciendo viable una posición más consolidada en el sector donde opera la compañía.”

(LOPEZ VICTOR, 2006, pág. 9)

El método de conocimiento empresarial para su desarrollo nos permite abarcar indicadores externos para llegar a cuantificar los otros medidores de capital intelectual permitiendo así llevar una mejor planificación dentro de la empresa.

Los principales conceptos de la Metodología Balanced Scorecard son los siguientes:

2.2.2.1 Mapas Estratégicos

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la Estrategia. Un ejemplo:

GRAFICO 2: MAPA ESTRATÉGICO DE TRANSPORTE AVEA

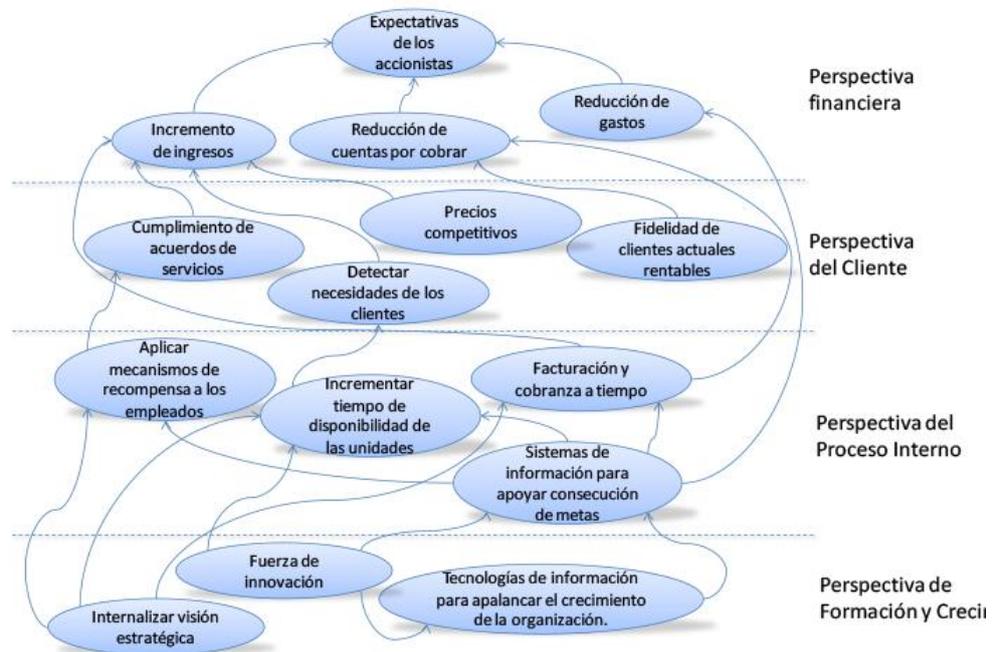


Ilustración 1 Mapa Estratégico De Transporte Avea

FUENTE: NORTON Y KAPLAN

2.2.2.2 Perspectivas

“La doctrina básica del Balance Scorecard consiste en que las empresas pueden alcanzar un mejor desempeño si alinean sus esfuerzos estratégicos al abordar la estrategia desde cuatro perspectivas complementarias: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.”

(FERRELL MICHAEL, 2008, pág. 54)

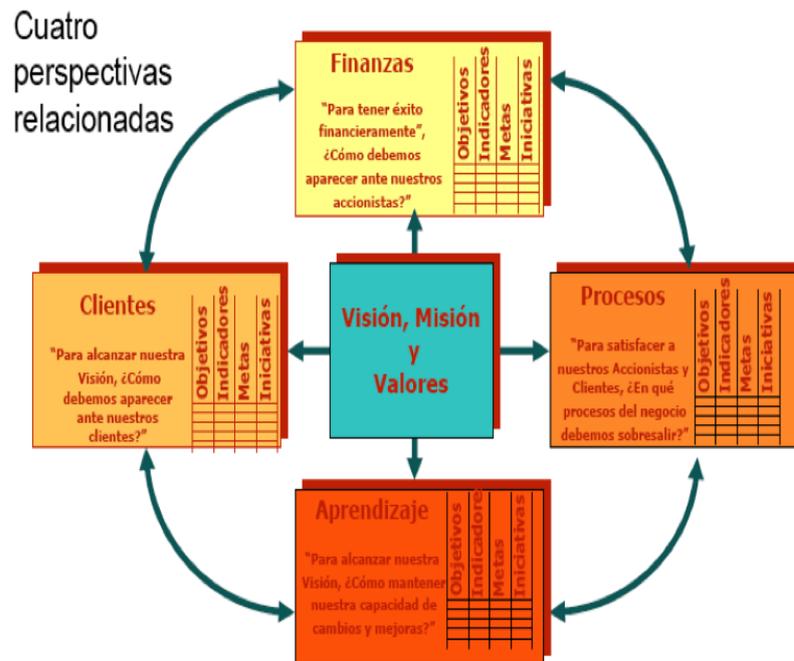
Para alcanzar un mejor desempeño con el Balanced Scorecard es necesario trabajar con perspectivas las cuales son: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las Perspectivas del Negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los Proyectos Estratégicos.

La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas: externas e internas. En las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes. Por el contrario, en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación.

Tradicionalmente, la metodología Balanced Scorecard propone dos perspectivas internas: procesos e infraestructuras. La distinción de Norton y Kaplan en las cuatro perspectivas tradicionales ha ido evolucionando y, en algunos casos, cada organización ha ido adaptando sus perspectivas en función de los aspectos más relevantes para su negocio. Un ejemplo de estas modificaciones lo encontramos en empresas de Gran Consumo para las que puede resultar interesante diferenciar entre la Perspectiva del Cliente (Detallistas) y la Perspectiva del Consumidor (Cliente Final).

GRAFICO 3: CUATRO PERSPECTIVAS RELACIONADAS



FUENTE: NORTON Y KAPLAN

2.2.2.3 Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su Visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la Estrategia de la organización.

Establecer los Objetivos de forma que reproduzcan la Estrategia de la compañía es la clave para que después el Balanced Scorecard sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la Estrategia. En caso contrario, tan sólo será una herramienta que recoge indicadores en más de una perspectiva. El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su Estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la historia de la Estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las infraestructuras.

Un buen Mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicarnos por qué a partir de las personas, habilidades, sistemas, vamos a ser excelentes en las actividades internas clave que permiten ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos permiten conseguir éxitos financieros, alcanzando en conjunto la visión de la compañía.

GRÁFICO 4: MAPA ESTRATEGICO DE OBJETIVOS



FUENTE: AUTORA

2.2.2.4 Indicadores Estratégicos

“Cada empresa, función y persona de la organización debe considerar cómo su trabajo afecta a los objetivos estratégicos y negociar con sus superiores los indicadores que se van a utilizar para valorar los resultados de sus esfuerzos.”

(HEREDIA JOSE, 2000, pág. 74)

Es necesario que cada empresa pueda evaluar su trabajo y los objetivos cumplidos a través de indicadores estratégicos.

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La selección y definición de ellos es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

En general, existen dos tipos de indicadores: inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología); y resultado, que mide precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información). Más adelante observaremos el proceso de selección de indicadores es complejo, ya que un indicador mal seleccionado implica un comportamiento NO deseado, que puede hacer que la organización se desvíe del cumplimiento de su Estrategia.

2.2.2.5 Metas

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia caudal en el proceso de implantación del Balanced Scorecard, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la Organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

2.2.2.6 Responsables

Uno de los elementos clave de la Metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del Balanced Scorecard a diferentes personas de la Organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la Estrategia:

- ✓ Responsable de línea estratégica: es el responsable del cumplimiento de los objetivos que forman una de las líneas estratégicas de la empresa en su conjunto.

- ✓ Responsable de un objetivo: es el que debe responder del cumplimiento de uno o varios objetivos estratégicos y debe proponer acciones correctoras o proyectos necesarios para su cumplimiento.
- ✓ Responsable de indicador: es aquel que debe responder del cumplimiento de las metas de los indicadores.
- ✓ Responsable de la información: es aquel que debe asegurar que la información para el indicador está actualizada y es fiable.
- ✓ Responsable de Proyecto Estratégico: es el responsable de uno de los proyectos que se lanzan para poder conseguir uno o varios de los objetivos estratégicos.

2.2.2.7 Proyectos Estratégicos

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas. Los proyectos que contribuyen de forma específica en la consecución de estos objetivos, tienen un proceso de selección, priorización y asignación de recursos específicos, y que es una parte fundamental de la construcción de los Mapas Estratégicos.

2.2.3 Beneficios del Balanced Scorecard en Finanzas

Las principales ventajas de la metodología de Balanced Scorecard como herramienta de implantación estratégica son:

- ✓ Proporciona una Visión Integral de la Organización en diferentes perspectivas (financiera, cliente, procesos, infraestructuras).
- ✓ Permite conocer la situación actual de la empresa, ya que mediante la medición de los elementos que consideramos clave para la consecución de nuestra visión, podemos dar respuesta a algunas preguntas clave como: ¿Cuál es nuestro punto de partida? ¿Cuáles son nuestros puntos más fuertes? ¿Y los más débiles? ¿Cómo estamos respecto a la competencia?, etc. Permite mirar hacia adelante de forma proactiva, al centrarse en los aspectos de infraestructura de gestión (procesos,

personas, tecnología...) que son clave hoy para aportar valor a los clientes y accionistas en el futuro de forma sostenible.

- ✓ Facilita el alineamiento organizativo y la priorización estratégica, y por tanto, la flexibilidad en entornos de cambio. Al plasmar de una manera clara y sintética la Estrategia de la compañía en un mapa estratégico con relaciones causa efecto, nos permite alinear a toda la organización para la consecución de los objetivos, destacando las relaciones entre los esfuerzos que estamos haciendo hoy (en procesos o en infraestructuras) con los resultados que estamos consiguiendo (en clientes y financieros).
- ✓ Influye en el comportamiento de las personas clave, alineando su actuación hacia la consecución de unos objetivos que surgen de un proceso colectivo en el que han participado y con el que se comprometen mediante la asunción de responsabilidades en la obtención de unas metas concretas.

2.2.4 El Balanced Scorecard como Motor del Cambio Estratégico

“Todos los sistemas de integración deben estar alineados con la operativización realizada de la estrategia: objetivos, indicadores, metas y proyectos estratégicos. Si como objetivo estratégico financiero, una organización establece <incrementar sus ingresos>, su indicador es <la variación intermensual de ventas>...”

(AMO FRANCISCO , 2010, pág. 16)

El Balanced Scorecard como motor de cambio debe estar alineado a la operatividad de la estrategia, en cuanto a indicadores, objetivos, metas y proyectos propuestos lo cual llevará a cumplir lo que la empresa se ha planteado.

El presente y el futuro inmediato del Balanced Scorecard pasa por convertirse en una herramienta clave para la Gestión del Cambio Estratégico en las organizaciones. En definitiva, un nuevo instrumento de Gestión Empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tiene cabida y se refuerzan en el Balanced Scorecard son los siguientes:

2.2.4.1 Creación Sostenible de Valor

Esta metodología posibilita la creación sostenible de Valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de infraestructuras (Learning & Growth) es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

2.2.4.2 Crecimiento

La mayoría de organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento requiere plantearse ¿Qué quieren nuestros clientes? y ¿Qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades? y mediante esa satisfacción crecer.

2.2.4.3 Alineamiento

Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos...) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

2.2.4.4 Hacer que la Estrategia sea el Trabajo de todos

Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos de "performance".

Pero para ello es necesario que sepan cuál es la Estrategia y cómo les afecta, y el Balanced Scorecard permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la Estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de Scorecard para departamentos, equipos e incluso personas.

2.2.4.5 Cambio

Es una metodología clave para formular y comunicar una nueva Estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la Estrategia se asumen como propios y no impuestos. La asignación de responsables comprometidos con la obtención de resultados concretos refuerza este componente de "catalizador" del Cambio del BSC.

2.2.4.6 Tipos de Empresa que implantan el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard nació para empresas con ánimo de lucro, pero la simplicidad del concepto y la utilidad que comporta como herramienta de gestión ha hecho que se fuera adaptando para todo tipo de organizaciones. Debido a la gran flexibilidad de su metodología, permite adaptarlo a todo tipo de organizaciones. Además de las empresas con ánimo de lucro, puede ser utilizado por organizaciones de carácter social, administraciones públicas, por profesionales liberales, por centros de investigación, etc.

Desde nuestro punto de vista, destacamos cuatro situaciones clave en las que se maximizan las ventajas de incorporar la metodología Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Empresarial enfocada a la Estrategia:

- ✓ Entornos competitivos altamente turbulentos y cambiantes.
- ✓ Situación interna de cambio radical debido a un proceso de reorganización, fusiones, absorciones y/o cambios en el Equipo Directivo.
- ✓ Importancia del Capital Humano en la creación de valor, hecho que se da fundamentalmente en las empresas de servicios.

- ✓ Situaciones de Elevado Crecimiento, en las cuales el desarrollo deficiente de las infraestructuras organizativas pone en peligro la sostenibilidad de la expansión del negocio.

En los casos en que el resultado económico no es el más importante, la manera de adaptar el Balanced Scorecard puede ser diversa:

- ✓ Variar la situación de la perspectiva de clientes y la financiera, colocando a los clientes por encima de la perspectiva financiera. En este caso se entiende por clientes aquellos que son el objetivo máximo de la organización, siendo los medios financieros una parte de cómo vamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Añadir una perspectiva por encima de la financiera que incluya la comunidad a la que se va dirigido.
- ✓ Sustituir la perspectiva financiera por la de la comunidad, incluyendo los elementos económicos en la perspectiva de procesos o de infraestructuras, ya que son uno de los procesos clave para conseguir los objetivos de clientes y de comunidad.

2.2.5 Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard

El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos; de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto.

Para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión. No en vano, alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

2.2.5.1 Estrategias Financieras

“Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow.”

(NORTON & KAPLAN, 1996, pág. 45)

Es necesario que para fijar objetivos financieros la empresa ponga énfasis en cuanto al mercado y su crecimiento para desarrollar las estrategias financieras.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- ✓ Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes).
- ✓ Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría).
- ✓ Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida).

a) Estrategias 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.

b) Estrategias 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 (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.

c) Estrategias 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.

2.2.6.2 Objetivos Estratégicos

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

1. Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera).
2. Optimización de Costes y mejora de Productividad.
3. Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.).

A través de la combinación de distintas vías de acción y considerando las fases del ciclo de vida, podemos obtener un cuadro-ejemplo de posibles indicadores o medidas como el siguiente:

CUADRO 1: FASES DE CICLO DE VIDA

		Vías de Acción		
		Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización de costes y productividad	Uso de activos e inversiones
Fase del ciclo de vida	CREC	Tasa de crecimiento de ventas por segmento	Ingresos por empleado	% Inversión/Ventas
		% Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	Producción por empleado	I+D s/Ventas
	MANT	Cuota de clientes objetivo	Benchmarking de costes de competidores	Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)
		Venta cruzada		
		Rentabilidad por cliente y por línea productiva	% Reducción de costes	ROI - ROA y ROE
	MADU	% Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos	Costes indirectos [porcentaje /Ventas]	Tasa de uso de los activos
		Rentabilidad por Cliente	Coste unitario por unidad física producida	Payback (Devoluciones)
		Rentabilidad por líneas productivas	Coste unitario por transacción, etc.	(Rendimiento y uso)
		% de Clientela no rentable		

FUENTE: AUTORA

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 corto plazo. Por eso, dicha medida suele ser un buen indicador a considerar para el cálculo de la generación de valor en la empresa.

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar 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 cotizadas está cada vez más por encima del valor contable (book net value) de las mismas.

De hecho, sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard 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 (Cuota de mercado / 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", etc.

c) Mantenimiento (Sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a LP, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a CP para obtenerlo a LP, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

d) Aumentar Rentabilidad

Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. 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) Inversiones

En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets), conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión, pueden ser objetivos interesantes en este macro objetivo de "Inversiones".

f) Gestión Estratégica de Costes

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.

g) Estructura Financiera

Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una estructura financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

h) Gestión de Activos

En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Lo cierto es que de algún modo el enfoque de los objetivos financieros ha evolucionado. Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como hemos podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor.

De alguna manera lo que tratamos es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

2.2.6 Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard en Finanzas

“Para ejercer una práctica adecuada, se debe monitorear desde el mismo diseño e implementación de la respuesta al riesgo que, como hemos comentado, es el control

interno, y no monitorear controles internos en forma aislada que nos puede llevar a desligarnos del riesgo y de los objetivos que perseguimos.”

(LARA ARTURO , 2012, pág. 8)

Es necesario que podamos monitorear los diseños de implementación de respuestas al riesgo que puede darse en cuanto a pérdida de clientes y por ende puede bajar las ventas.

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes. Dicho de otro modo: ¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela?

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.

GRÁFICO 5: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA



FUENTE: PORTER

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

1. Actividades de Soporte: Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.
2. Actividades Primarias: Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta). Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter denomina:

- Cadena de valor de los Proveedores
 - Cadena de valor de los Canales
 - Cadena de Valor de los Compradores
3. Margen: El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos que podríamos señalar como críticos:

1. Estrategias de Liderazgo de Producto (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
2. Estrategias de Excelencia operativa (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc.).
3. Estrategias de Intimidad con la Clientela: (Con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

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.

1. Procesos de Innovación: En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades 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. Existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunidad 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. **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.

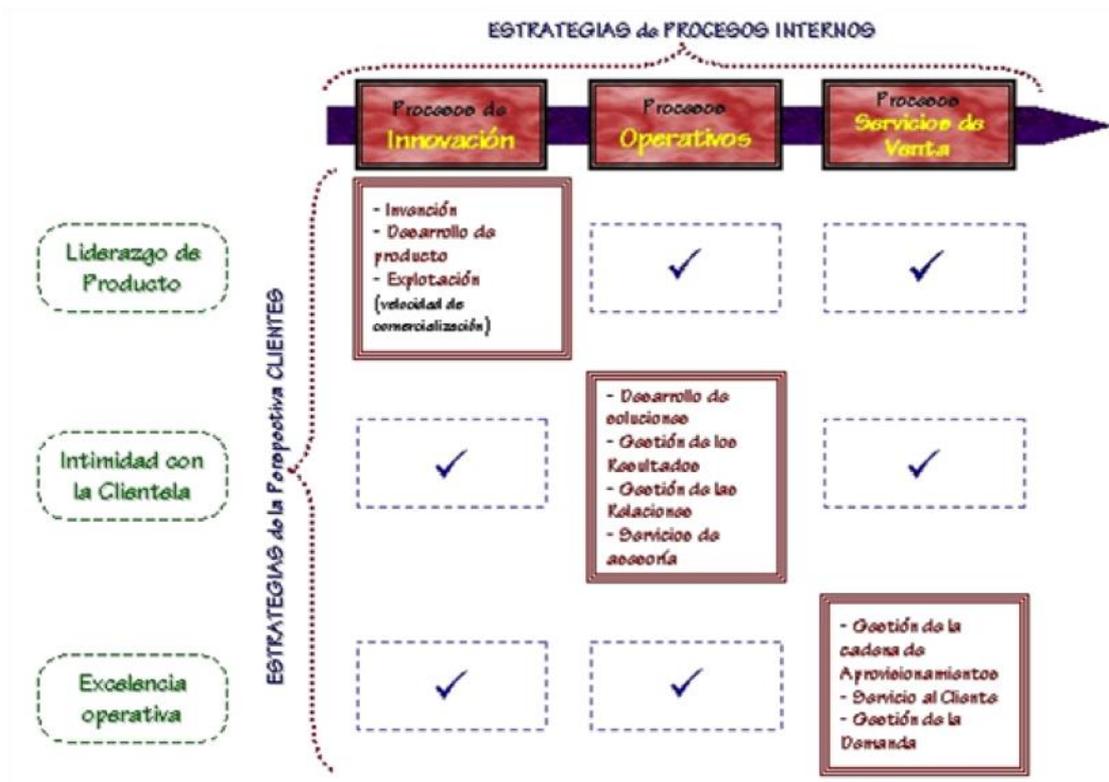
3. **Servicios de Venta:** Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos. Ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera, de lo 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.

Debemos apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son **CRÍTICOS**, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente Críticos.

2.2.6.1 Objetivos e Indicadores

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de **CLIENTES**, y considerando también los procesos que acabamos de analizar, podemos identificar de algún modo los **PROCESOS INTERNOS** de naturaleza **ESTRATÉGICA**:

GRÁFICO 6: ESTRATEGIA DE PROCESOS INTERNOS



FUENTE: AUTORA

Revisando la 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. Para cada uno de los procesos estratégicos que hemos venido señalando podemos concretar infinidad de indicadores que, de un modo u otro, pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de estos aspectos:

a) Procesos de Innovación

Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante.
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos.
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo producto en un período de tiempo.
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto.
- % de Ventas procedentes de nuevos productos.

b) Procesos Operativos

Insistíamos en que se constituía en uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad. Siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la Eficiencia del ciclo de producción.

Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos), puede ser considerada una amplia gama de indicadores, entre los que destacamos:

1. Rendimientos varios:

- % de uso de Inmovilizado
- Número de reclamaciones de la clientela.
- Evoluciones de clientes o de fases internas.
- Análisis de Tiempos de Espera.
- Análisis de Tiempos de Cola.
- Análisis de Tiempo de Inactividad.

Asimismo, con respecto a la reducción y control de costes, debemos hacer un énfasis especial a aquellos procesos productivos en los que está implantado un Sistema ABC (Activity Based Costing), de forma que podemos analizar con bastante precisión los costes asignados a cada actividad y en qué caso podemos considerar la conveniencia de reabsorberla por otra, reorientarla o, si procede, eliminarla.

2. Servicios de Venta: El Servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente. Elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, etc., se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe. Por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:

- Coste de las reparaciones.
- Tiempos de respuesta.

2.2.7 Perspectiva de Formación y Sistemas del Balanced Scorecard en Finanzas

“La operación de verificación que permite al operador, cualquiera que sea su formación y su nivel de responsabilidad, asegurarse de la conformidad del resultado de su acción respecto a las instrucciones recibidas.”

(LEMAITRE PIERRE , 2006, pág. 77)

Esta operación de verificación es excelente ya que permite verificar correctamente el resultado de la conformidad del operador de acuerdo a sus niveles de responsabilidad que tiene cada uno.

Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia. Es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión Integral consideren al Recurso Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, modelos de capital intelectual, etc. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas", etc.

La BASE, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa actúa como una de las grandes barreras de la empresa. 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.

Podemos 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. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

Objetivos Estratégicos

a) Tecnología y Sistemas de Información

Nuestra generación, 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 Recurso 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, etc. Sin duda necesitamos del apoyo tecnológico para llevar a buen fin todas estas buenas intenciones.

CUADRO 2: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Tecnología y Sistemas de Información	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, etc., 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.
Bases de Datos Estratégicas (DM)	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.
Intranet. Network estratégico	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.
Propiedades intelectuales de software y sistemas	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.
Sistemas de Calidad y Seguridad (Auditorías)	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.

FUENTE: AUTORA

b) Clima y Cultura para la Acción

Como muy bien apunta Leif Edvinsson, "...de pronto vemos que sí podemos comparar naranjas y manzanas, no observando las frutas, sino los árboles que los produjeron, y sobre todo sus raíces". Significativo resulta que el Capital Intelectual comienza a ser, ES, un Recurso estratégico de primer nivel. Para ello, debemos cuidar numerosos aspectos que van a consolidar dicho recurso, desde la motivación, la formación, el clima organizacional, la alineación de objetivos, etc.

c) Gestión Estratégica - Alianzas

Un aspecto que en el entorno actual está tomando una relevancia destacable es la externalización de algunos procesos que en la propia organización no generan el valor deseado, quizá por falta de experiencia, quizá por desconocimiento, etc. Asimismo, la colaboración en red comienza a arrancar con fuerza, sectores como el educativo y el de servicios son los que más están notando dicho cambio, con mejoras sustanciales en sus rendimientos.

- Alianzas estratégicas con Proveedores. En numerosos negocios dicha sinergia constituye un eslabón crítico dentro de la cadena de valor, sobre todo enfocado desde la perspectiva de los Proveedores.
- Alianzas Estratégicas. También pueden considerarse eslabones específicos dentro de la propia cadena de valor. Así, si queremos llegar a un acuerdo productivo en el ámbito comercial o el productivo -por ejemplo- con algún aliado estratégico podemos definir las condiciones de la relación de modo que se obtenga una situación win-win interesante.
- Análisis de composiciones organizativas. Sin duda es una de los aspectos más interesantes a considerar -¿Todas las empresas pueden-deben implantar Balanced Scorecard?- La respuesta, obviamente, está muy condicionada. De hecho, la composición organizativa es un elemento importante que puede influir en el desarrollo de este proyecto. Existen figuras en los organigramas actuales de las empresas que, sin duda, pueden constituir algún problema en la reasignación de funciones a determinados perfiles.
- Procesos de Planificación. Un buen análisis de las etapas que constituyen la planificación estratégica tradicional que se desarrolla en la organización puede ser un buen primer ejercicio, de este modo podemos depurar malos hábitos y reforzar aquellos que deben consolidarse.

2.2.7.1 Objetivos e Indicadores

Sin ánimo de exhaustividad, vamos a proceder a la propuesta de una serie de ejemplos de indicadores para distintos objetivos estratégicos de esta perspectiva.

a) Tecnologías Informativas y Sistemas de Información

- Nivel de avance tecnológico.
- Puestos TI / plantilla.
- N° de personas formadas en TI y SI.
- N° de actividades automatizadas totalmente.
- Nivel de Inversión en TI y SI.
- Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema.

b) Sistemas de Calidad y Auditoría de Sistemas

- Número de incidentes al utilizar el sistema.
- Nivel de inversión en auditoria de sistemas.

c) Propiedades Intelectuales – Software y Sistemas

- Diseño
- Flexibilidad
- Nivel de adaptación a necesidades reales
- Eficiencia técnica
- Grado de satisfacción de los empleados
- Nivel de productividad del personal
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

d) Incentivos y retribución

- Importe incentivos / Gastos personal.
- Importe incentivos / N° de empleados.
- N° premios-reconocimientos por año.
- Ritmo de crecimiento anual salarial.
- Flexibilidad en la retribución.

e) Motivación, Formación y Concienciación

- Nivel de satisfacción global.
- Nivel de satisfacción con la formación.
- Inversión en formación bruta.

- Inversión en formación / Gastos de personal.
- N° de sugerencias para mejoras de la organización.
- N° medio de horas de formación por trabajador y año.
- Rotación externa no deseada.
- % Acciones formativas por trabajador.

f) Perfiles – Tareas, Delegación

- Edad media de la plantilla.
- Antigüedad media de la plantilla.
- Nivel de delegación en puestos de responsabilidad.
- Plantilla con formación superior / total plantilla.
- N° empleados con cargo directivo.

g) Creación de Equipos – Capital Humano

- Número de personas participantes en equipos de mejora.
- Número de formadores internos.
- % Diversidad hombres/mujeres.
- % de plantilla que trabaja en equipo.

h) Alianzas Estratégicas con Proveedores

- Índice de satisfacción de los proveedores.
- N° de proveedores estratégicos / N° de proveedores.
- N° de incidentes por año y proveedor.
- Grado de cumplimiento de la alianza.
- Rendimiento de los proveedores.

i) Análisis de Composiciones Organizativas

- N° de áreas departamentales / plantilla.
- N° puestos directivos / n° de departamentos.

2.3 CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES

“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD”

DISEÑO

Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie.

BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica.

Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

“EMPRESA PROVETEC”

Es una empresa que se dedica a la venta y distribución de recargas y minutos al por mayor y menor en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Provetec es una mediana empresa que fue fundada el 18 de Diciembre de 2007, que empezó dando servicio de llamadas telefónicas, en el 2008 dio servicio de recargas y minutos al por mayor y menor, hoy en día ofrece la empresa recargas al por mayor y menor de Claro, Movistar, CNT y Directv Prepago, también ofrece minutos locutorios, equipos, servicio técnico e instalación de cabinas.

La empresa tiene 400 clientes en recargas, y 200 clientes en minutos locutorios, considerada como una de las mejores empresas en la ciudad de Riobamba.

La empresa está conformada por cuatro departamentos que son: Gerencia, Departamento de Telefonía Pública, Departamento de Cobranzas, Departamento de Recargas al por mayor, son siete trabajadores, y su Organigrama Estructural es Horizontal.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<i>VARIABLES</i>	<i>DIMENSION</i>	<i>INDICADORES</i>
V.I. DISEÑO	Temas: Medición de desempeños de la organización. Administración de servicios y clientes.	Subtemas: Visión Integral Facilitadores Internos Resultados Externos Satisfacción
BALANCED SCORECARD	Perspectivas	Financiera Del cliente Procesos internos Infraestructuras
V.D. PROVETEC	Distribuidora	Recargas Minutos Locutorio Instalación de Cabinas
Organigrama Funcional	Horizontal	

FUENTE: AUTORA

2.5 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

- Si se implementa el Balanced Scorecard en la Empresa PROVETEC (EP) se medirá el desempeño del cumplimiento de lo planificado?
- Se logrará mejorar la atención y la relación con el cliente, con la implementación del Balanced Scorecard?
- Será el Balance Scorecard una herramientas de gestión para la toma de decisiones?

2.6 DEFINICIONES CONCEPTUALES

CLIENTE

Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa. Habitualmente compra en un establecimiento o requiere sus servicios.

ADMINISTRACIÓN

Ordenación, organización de bienes en una hacienda u oficina donde se administra un negocio.

ESTRATEGIAS

Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

DISEÑO

Explicación breve, descripción somera de alguna cosa. Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie.

TECNOLOGÍA

Conjunto de conocimientos específicos de un determinado oficio o arte. Instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional.

SERVICIO AL CLIENTE

Organización y personal destinados a satisfacer necesidades del público. Favor en beneficio de alguien.

SOFTWARE

Es el equipamiento lógico e intangible de un ordenador. En otras palabras, el concepto de software abarca a todas las aplicaciones informáticas, como los procesadores de textos, las planillas de cálculo y los editores de imágenes.

El software es desarrollado mediante distintos lenguajes de programación, que permiten controlar el comportamiento de una máquina. Estos lenguajes consisten en un conjunto de símbolos y reglas sintácticas y semánticas, que definen el significado de sus elementos y expresiones. Un lenguaje de programación permite a los programadores del software especificar, en forma precisa, sobre qué datos debe operar una computadora.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO Y MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se utilizará dentro de esta investigación es cuantitativa y cualitativa pues se analizarán los datos recolectados, los mismos que nos servirán como base para el desarrollo del tema de tesis, obteniendo datos reales y necesarios para la implementación del Balances Scorecard, además se realizarán visitas y entrevistas a los encargados de la dirección de Escuela para obtener sus opiniones que sin lugar a duda ayudarán al mejor desenvolvimiento de este modelo de gestión.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto a ejecutarse utilizará el tipo de investigaciones la cual se detalla a continuación:

3.2.1 Investigación Mixta

“Investigación mixta suele ser un estudio documental apoyado en una investigación directa; o bien, una de campo complementada con datos documentales.”

(LOPEZ ARTURO , 2002, pág. 171)

El tipo de investigación a utilizarse en este proyecto es mixta, puesto que, ayuda a definir y clarificar mejor cada uno de los problemas que se vayan encontrando en PROVETEC durante la ejecución del modelo de gestión del Balance Scorecard (BSC)

En la investigación mixta existen 2 tipos de variables tanto la cuantitativa como la cualitativa, la primera se utiliza para comprobar la idea a defender puesto que se enfoca principalmente a recolectar y analizar datos en este caso toda la información necesaria que se obtenga de la Empresa y la segunda variable es decir la cualitativa se centra en crear pruebas que demuestren con fundamento lo que estamos investigando pero esta a

su vez se limita a utilizar números y datos estadísticos, contrario a la variable cuantitativa que esta si lo hace.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 POBLACIÓN

“Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferenciación es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de estos dos tipos de población.”

(FUENTE: SAZ CARMEN; ICART TERESA & PULPON ANNA, 2006, pág. 55)

La población que se ha determinado para este estudio, está basado en el personal que labora para la empresa PROVETEC y en los clientes de la misma de esa manera se podrá verificar la optimización de recursos y de tiempo así como la medición del desempeño del personal para el mejoramiento de los servicios proporcionados al cliente.

CUADRO 4: POBLACIÓN PROVETEC

N. TRABAJADORES	TOTAL
Mujeres	3
Hombres	4
TOTAL	7

FUENTE: AUTORA

3.3.2 MUESTRA

“La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que nos indica que es representativa; es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por lo tanto la validez de la generalización depende de la validez y el tamaño de la muestra.”

(RODRIGUEZ ERNESTO, 2005, pág. 82)

Para la muestra, se tomará el total de la población debido al número existencial de personas que forman parte de la empresa PROVETEC, es decir, 7 personas en total, en los que se encuentran hombres y mujeres.

También se calculará el tamaño de la muestra de los clientes tanto de recargas como de cabinas.

MUESTRA DE CLIENTES DE RECARGAS

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{(N - 1)e^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,50)(0,50)400}{(400 - 1)0,05^2 + 1,96^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{384,16}{0,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{384,16}{1,9579}$$

$$n = 196,21$$

Según la población el número de encuestas a realizar para la muestra que se obtuvo es de 196, las cuales se aplicaron en función de su aporte de PROVETEC por parte de los clientes de recargas.

MUESTRA DE CLIENTES DE MINUTOS

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{(N - 1)e^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,50)(0,50)250}{(250 - 1)0,05^2 + 1,96^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{240,10}{0,6225 + 0,9604}$$

$$n = \frac{240,10}{1,5829}$$

$$n = 151,68$$

Según la población el número de encuestas a realizar para la muestra que se obtuvo es de 151, las cuales se aplicaron en función de su aporte de PROVETEC por parte de los clientes de minutos.

3.3.1 Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard en Finanzas

“La perspectiva de los clientes observa la métrica de satisfacción del cliente como un indicador clave del desempeño de la empresa, en particular cuando ésta avanza.”

(FERRELL MICHAEL, 2008, pág. 54)

Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de

análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

El Cliente, Mercado y Competencia serán términos que vamos a emplear con cierta asiduidad en esta perspectiva. Aquí debemos aprender a GESTIONAR correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela, no podemos correr riesgos innecesarios de manera que comencemos a ser poco competitivos y perdamos mercado.

Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

3.3.1.1 Estrategias

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas (M. Treacy & F. Weirsema, "The discipline of market leaders", Addison Wesley Publishers):

1. Estrategias de Liderazgo de Producto: (para ser líderes en el mercado con nuestro producto)
2. Estrategias de Intimidad con la Clientela: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)
3. Estrategias de Excelencia operativa: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)

Lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

a) Liderazgo de Producto

Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el MEJOR PRODUCTO. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Por ejemplos existen empresas que cumplen estos estándares las cuales son:

- SONY
- INTEL
- MICROSOFT
- APPLE

b) Fidelización del cliente

“La fidelización puede implementarse de forma directa, mediante programas de puntos y similares (a veces, sin sustentarse en una auténtica relación con el cliente), o bien de forma implícita, mediante la excelente prestación del servicio, que supera las expectativas y evidencia una relación sana con el cliente, ganar + ganar, basada en la óptima prestación con óptima relación.”

(ALCAIDE JUAN CARLOS , 2012, pág. 25)

Para poder obtener la fidelización es necesario que se pueda trabajar con el buen servicio y la excelente relación que se tenga con el cliente de esa manera se mantendrá la fidelización del mismo.

La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la MEJOR SOLUCIÓN INTEGRAL, el MEJOR

SERVICIO GLOBAL. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros:

- IBM (años 70)
- Google
- SEUR
- ZARA

c) Excelencia operativa

Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el MEJOR COSTE TOTAL. Organizaciones que están dentro de estas dimensiones serían:

- McDonald's
- LG
- Dell Computer
- Imaginarium
- Black and Decker
- Zara

3.3.1.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la Estrategia seleccionada, lo cual nos lleva a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector competitivo serán muy similares si la Estrategia seleccionada ha sido la misma.

En cambio, si la Estrategia no fuese la misma, los mapas no tendrían parecido alguno. Como ya se lo había dicho anteriormente lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de las estrategias, y mantener las otras dos en un nivel aceptable. Parece que no tiene mucho sentido ser líder en costes, intentando innovar y ofrecer el mejor producto. La frase de bueno, bonito y barato en las empresas sigue siendo un reto.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Lo más importante es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente. La Propuesta de VALOR para el cliente será la suma de los distintos elementos que describimos a continuación:

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. 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.
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.

En cualquiera de los tres casos estamos afectando notablemente a la cadena de valor.

Asimismo, debemos plantearnos una serie de cuestiones fundamentales 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 nuestros 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, etc.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

a) Volumen de Clientes

Una vez que tenemos determinados nuestros segmentos objetivos, 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 Centro. .
- Mantener los clientes del mercado de nuestros productos.

b) 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.

c) Fidelización (Retención de 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.

d) 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.

e) 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 constituyen el objetivo de un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la clientela.

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 estratégico con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva de procesos internos, de carácter interno.

3.3.1.3 Indicadores

Habiendo establecido algunos objetivos genéricos para esta perspectiva de naturaleza externa, vamos a proponer para cada uno de ellos posibles indicadores con los que pueden ser evaluados. A modo de esquema, los principales objetivos considerados han sido:

a) Volumen de Clientes

Participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes:

- % Crecimiento de la Cuota de mercado a nivel regional / comercial / zonal, a nivel de segmento de mercado por tipo de clientela.
- % Nuevos clientes / clientela total.
- % Ingresos de clientes nuevos.

b) Satisfacción

En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de ENCUESTAS, ya sea vía postal, vía telefónica, vía Internet, presencial, etc. Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.

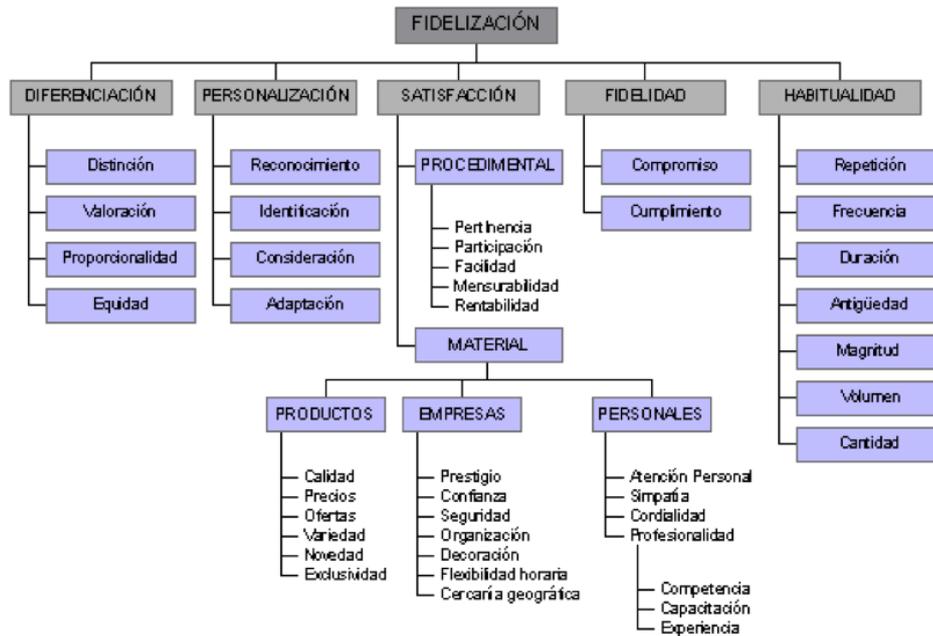
- Precio.
- Evolución de los precios.
- Calidad.
- % Quejas de clientes.
- % De incidencias o defectos, índice de error en los productos.
- % Nivel de respuesta a las quejas.
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración.
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas.
- Fidelización (retención de clientes).
- % Lealtad del cliente.
- Índice de repetición de compra (Frecuencia).
- Tiempo medio de retención del cliente.

Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos Internos.

- ✓ % Ingresos por pedidos.
- ✓ Análisis de márgenes brutos.
- ✓ Rentabilidad por cliente y canal de distribución.
- ✓ % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio.
- ✓ % Puntualidad en envío de recargas y activación de cabinas.
- ✓ % Reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

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

GRÁFICO 7: FIDELIZACIÓN



FUENTE: AUTORA

Asimismo, también resulta atractiva la matriz de rentabilidad del cliente (tomada de la Web del profesor Sergio Maturana). 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 8: VOLUMEN DE NEGOCIO POR CLIENTE



FUENTE: AUTORA

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Además de las investigaciones detalladas anteriormente se utilizarán diversos métodos exploratorios, los mismos que facilitarán la realización de los procesos necesarios investigativos a utilizarse en este proyecto. Estos métodos han sido seleccionados de acuerdo al tipo de investigación que se la está realizando y los cuales están explicados a continuación:

- **Método Teórico**

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

- **Método Empírico**

Conlleva toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial.

- **Método Deductivo.**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte de los datos generales aceptados como válidos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

- **Método Inductivo**

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Para este método se parte de una muestra observando los fenómenos particulares se llega al universo, cuyo propósito es sacar conclusiones generales en cuanto a la situación de la empresa, con este método se puede llegar a conocer cuál es el comportamiento de los clientes frente a la calidad del servicio o de los productos que ofrece la empresa.

3.4.1 Técnicas

3.4.1.1 Observación directa

Para este proyecto se ha aplicado la observación directa, por cuanto se ha dado lugar al diagnóstico y participación de cada uno de sus miembros desde el lugar del trabajo sin que se tenga que cambiar comportamientos que varíen las respuestas.

3.4.2 Instrumentos

3.4.2.1 Encuestas

“La encuesta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Hace posible el registro detallado de los datos, el estudiar una población a través de muestras con garantías de representatividad, la generalización de las conclusiones con conocimiento de los márgenes de error y el control de algunos factores que indiquen en el fenómeno a observar, como por ejemplo las formas de efectuar las preguntas y el contexto en que éstas se formulan y contestan.”

(BRASSO LIVIO, 2006, pág. 13)

Para la obtención de datos significativos se ha aplicado la encuesta como uno de los instrumentos de la investigación más garantizados para obtener información verídica, puesto que se la ha formulado en función de las actividades que desarrolla la empresa y sus empleados, quienes fueron encuestados por ser parte importante de la organización y conocer casi desde un inicio, el movimiento generalizado que tiene la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis e interpretación de resultados

Una vez determinado el proceso que se debía adoptar a través de la aplicación de las encuestas a la totalidad de los empleados y sacando una muestra de los clientes de la empresa PROVETEC, se ha determinado el cuadro de análisis respectivo de acuerdo al porcentaje obtenido en cada una de las preguntas, con la finalidad de tener una idea más clara del problema a solventar con la propuesta presentada en este proyecto.

No se ha procedido a la aplicación de encuestas al público objetivo debido a que la mejora de los servicios que la empresa ofrece, debe darse a nivel interno de la misma para cambiar procesos y estrategias que se encuentran determinados en los objetivos que PROVETEC debe alcanzar para el cumplimiento de la visión y la misión.

Se espera que con el análisis de los resultados obtenidos, se pueda dar paso al cambio de perspectivas institucionales tanto a nivel administrativo como de talento humano para que los servicios ofrecidos sean eficientes y de calidad, con la única visión de satisfacer las necesidades de los clientes.

3.5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PROVETEC, RIOBAMBA

- ¿Sabe qué es una planificación estratégica?

CUADRO 5: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: AUTORA

Según lo indicado en la gráfica de porcentajes de acuerdo a la información entregada, el 71% de la empresa sabe el significado de una planificación estratégica, mientras que el 29% aún no lo sabe.

De acuerdo a estos resultados, la empresa aún tiene la tarea de capacitar a todos sus empleados para que de manera conjunta, sean parte de los nuevos lineamientos que tomará PROVETEC.

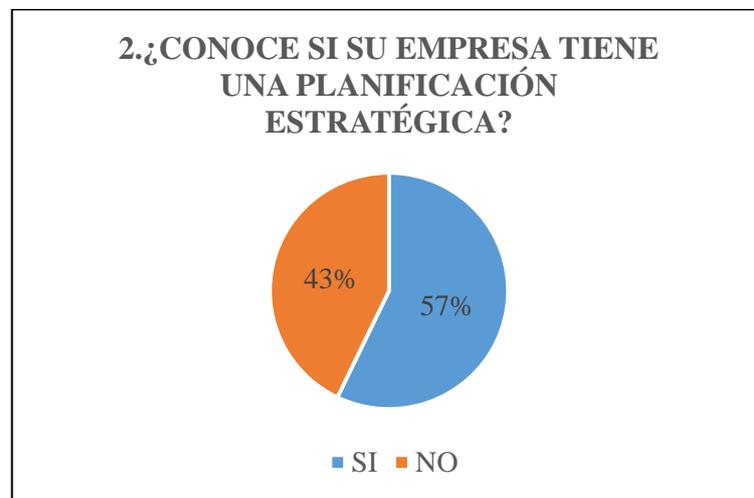
- **¿Conoce si su empresa tiene una planificación estratégica?**

CUADRO 6: SABE USTED

SI	4
NO	3

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 10. SABE USTED



FUENTE: AUTORA

De acuerdo a la gráfica, el 57% corresponde al SI como respuesta al conocimiento que los empleados tienen de la empresa mientras que el 43% le falta obtener más conocimiento sobre el lugar donde trabaja.

En relación a esta pregunta, la empresa debe comprometerse a realizar las capacitaciones necesarias para que su personal pueda tener la misma visión compartida y el sentido de pertinencia.

- ¿Sabe si su empresa trabaja con objetivos estratégicos?

CUADRO 7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



FUENTE: AUTORA

En el porcentaje obtenido, se demuestra que el 71% corresponde al personal que sabe que la empresa si trabaja con objetivos estratégicos y el 29% aún no sabe sobre la empresa.

Con estos resultados, se afirma más la importancia de medidas estratégicas que debe tomar la empresa para mejorar el clima laboral en cuanto a la socialización de las estrategias a aplicarse para la toma de decisiones en pos del cambio.

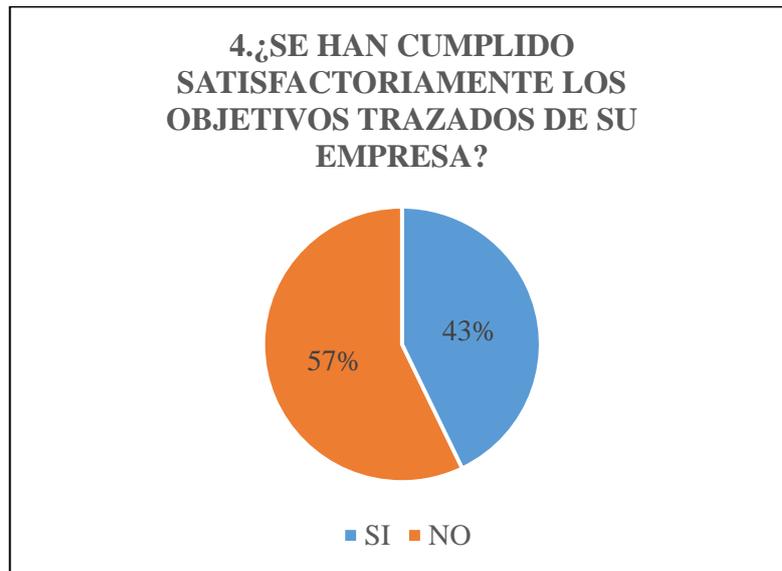
- ¿Se han cumplido satisfactoriamente los objetivos trazados de su empresa?

CUADRO 8. CUMPLIMIENTO OBJETIVOS

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 12. CUMPLIMIENTO OBJETIVOS



FUENTE: AUTORA

El 43% de los resultados indica que la empresa sí ha cumplido con los objetivos trazados mientras que el 57% ratifica que no lo ha hecho.

Existe una contradicción en cuanto al cumplimiento de objetivos y estrategias aplicadas para el logro de los mismos, puesto que al no cumplirse de manera satisfactoria los objetivos, los procesos no están siendo bien llevados y es en la planificación inicial que no se ha determinado bien las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, así tampoco se ha considerado el nivel profesional del personal que labora en la misma.

- **¿Sabe cuántos productos ofrece su empresa y cuáles son?**

CUADRO 9: PRODUCTOS

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 13. PRODUCTOS



FUENTE: AUTORA

Según el resultado de esta gráfica, se tiene que 100% de los empleados si conocen la actividad de la empresa.

De acuerdo a este resultado, queda a satisfacción que la empresa si usó las medidas necesarias para que todos quienes son parte de ésta, tengan un vasto conocimiento de los productos que la empresa oferta y la actividad a la cual está diseñada.

- ¿Cuál es su perspectiva en ventas para este año?

CUADRO 10: VENTAS

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 14. VENTAS



FUENTE: AUTORA

De acuerdo a la pregunta, el 72% desea mejorar los servicios para incrementar las ventas, 14% cree que mejorará la infraestructura y el 14% restante incrementará la cartera de clientes.

Con estos resultados se puede deducir que el ánimo de los colaboradores por incrementar sus ventas es bastante bueno, marcando un potencial que la empresa debe aprovechar para mejorar los procesos y estrategias a utilizar para que la cartera de clientes incremente con el apoyo de cada uno de sus empleados.

- ¿Ha escuchado hablar sobre un Balanced Scorecard?

CUADRO 11: BALANCED SCORECARD

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 15. BALANCED SCORECARD



FUENTE: AUTORA

El 86% aduce tener conocimiento de esta herramienta administrativa y el 14% no sabe aún de este programa.

Con estos resultados será más fácil para la empresa realizar la implementación de esta herramienta administrativa, puesto que los colaboradores podrán adaptarse rápidamente a los cambios.

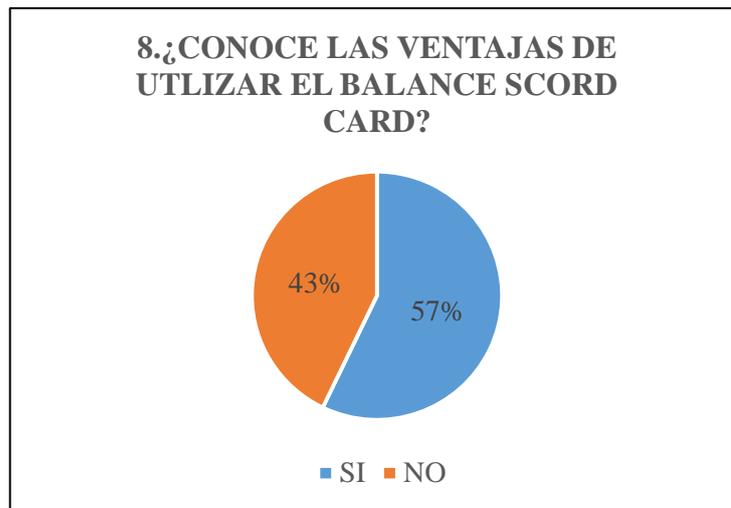
- ¿Conoce las ventajas de utilizar el Balance Scorecard?

CUADRO 12: VENTAJAS BALANCE SCORECARD

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 16. VENTAJAS BALANCE SCORECARD



FUENTE: AUTORA

En cuanto a si conocen las ventajas del Balanced Scorecard, el 57% manifiesta saber cuáles son y el 43% desconoce en realidad, su uso.

Un poco más de la mitad de los colaboradores de la empresa dicen conocer las ventajas de este software, lo que significa que la empresa tiene puntos a favor para cuando se logre implementar este software que dará un mejor manejo administrativo a los procesos que se llevarán a cabo.

- **¿Sabe usted las razones por las cuales se necesita trabajar con un Balance Scorecard?**

CUADRO 13: RAZONES BSC

CLIENTES	1
TIEMPO	2
NO SABE	4

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 17. RAZONES BALANE SCORECAR



FUENTE: AUTORA

El 57% dice que una de las razones es la correcta administración de los clientes, el 29% dice que es la optimización del tiempo y el 14% no lo sabe.

Con estos resultados, se tiene a más de la mitad de los empleados con el conocimiento claro de que la implementación de este software ayudará al incremento de la cliente a través de la buena administración que realiza este programa mientras que la otra parte, al considerar que se optimiza tiempo también se hará en recursos y eso beneficiará a la empresa en la toma de decisiones.

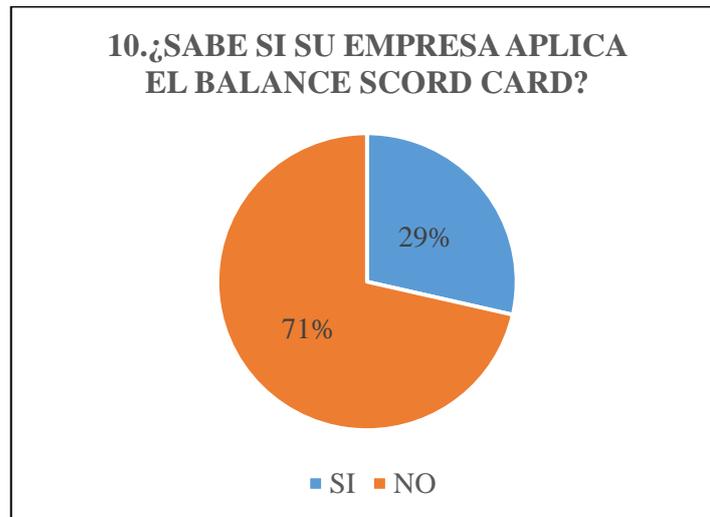
- ¿Sabe si su empresa aplica el Balanced Scorecard?

CUADRO 14: APLICACIÓN BSC

SI	5
NO	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 18. APLICACIÓN BALANCE SCORECARD



FUENTE: AUTORA

El 71% dice no saber si aplica ya esta herramienta mientras que el 29% dice que cree saber que si la usa.

Con esta afirmación realizada por los colaboradores de PROVETEC, queda claro que se puede realizar la implementación del Balanced Scorecard para el buen manejo administrativo de clientes, la optimización de tiempo y recursos así como el mejoramiento de la calidad de los servicios en beneficio de los clientes y de la empresa.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE RECARGAS AL POR MAYOR DE LA EMPRESA PROVETEC, RIOBAMBA

- ¿Es usted cliente en recargas al por mayor?

CUADRO 15: CLIENTES RECARGAS

SI	196
NO	0

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 19. CLIENTES DE RECARGAS AL POR MAYOR



FUENTE: AUTORA

El 100% son clientes en recargas al por mayor debido a eso se puede saber con exactitud lo que el cliente piensa con respecto a la atención del mismo.

- ¿Qué operadora le genera más ingresos?

CUADRO 16: OPERADORA QUE LE GENERA MAS INGRESOS

CLARO	100
MOVISTAR	91
CNT	3
DIRECTV	2

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 20. OPERADORA QUE LE GENERA MÁS INGRESOS



FUENTE: AUTORA

El cliente ha podido determinar que la operadora que le genera más ingresos es la de claro con el 51%, movistar le sigue con el 46% casi no hay mucha diferencia, CNT no tiene muy buena acogida solo el 2%, y el 1% tiene DIRECTV.

Con estos resultados se afirma que la operadora de claro genera mayor ingreso al cliente, movistar también es una operadora con mucha acogida debido a la publicidad que el cliente recibe de la empresa, pero no hay aceptación en las operadoras de CNT y DIRECTV, por la falta de publicidad.

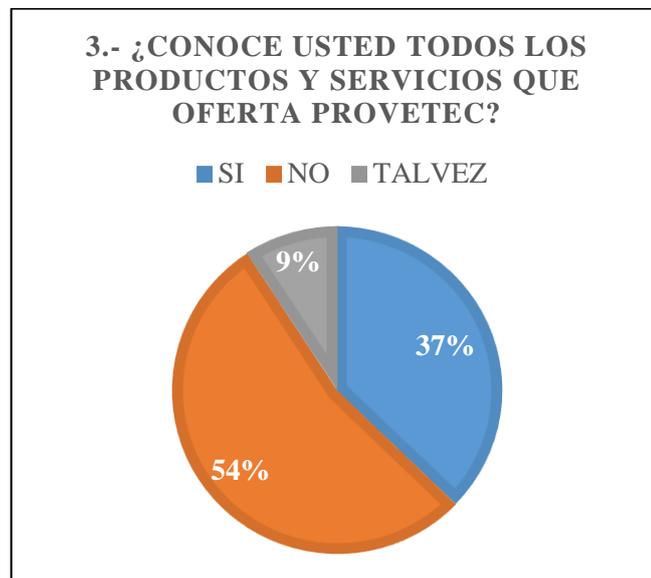
- **¿Conoce usted todos los productos y servicios que oferta Provetec?**

CUADRO 17: SERVICIOS Y PRODUCTOS

SI	73
NO	105
TAL VEZ	18

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 21. SERVICIOS Y PRODUCTOS



FUENTE: AUTORA

El 37% de los clientes conoce los productos que ofrece la empresa, el 54% no conocen todos los productos y servicios que ofrecen Provetec, y el 9% piensan que conocen algunos productos.

De acuerdo a los resultados se puede analizar que la empresa no da a conocer todo lo que ofrece, y eso puede ser producto de que sus ventas no crezcan, son solo los clientes más antiguos quienes conocen lo que PROVETEC ofrece.

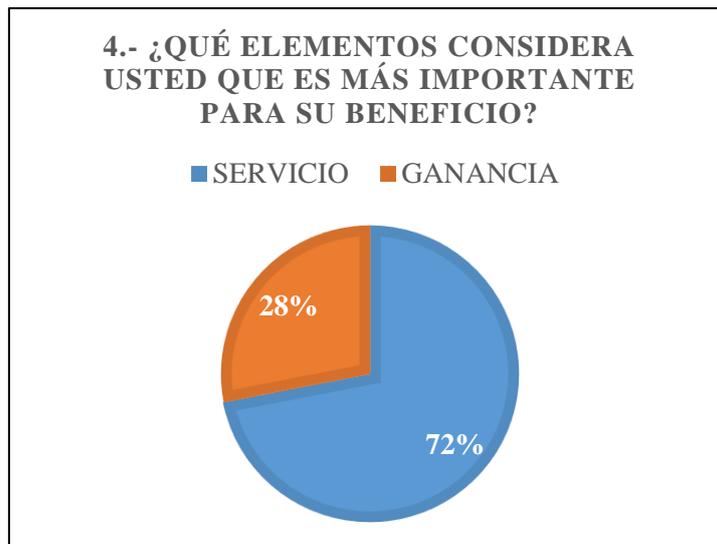
- **Qué elementos considera usted que es más importante para su beneficio?**

CUADRO 18: ELEMENTOS IMPORTANTES

SERVICIO	141
GANANCIA	55

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 22. ELEMENTOS IMPORTANTES



FUENTE: AUTORA

El 72% de los clientes prefieren el servicio, mientras el 28% prefieren la ganancia, los clientes piensan recibir un buen servicio es mejor que recibir la ganancia.

Según el resultado obtenido se puede observar que los clientes consideran que el servicio es lo más importante ya que de ello depende mucho la fidelización del mismo, no piensan que es muy importante la ganancia ya que la ganancia que reciben es mínima.

- **¿Piensa usted que el personal que labora en Provetec es eficiente?**

CUADRO 19: PERSONAL EFICIENTE

SI	130
NO	66

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 23. PERSONAL EFICIENTE



FUENTE: AUTORA

El 66% de los clientes piensan que el personal que labora en la empresa si es eficiente, pero por otra parte el 34% de los clientes no están satisfechos con el personal.

El resultado muestra que el personal que labora en PROVETEC es eficiente, lo cual puede resolver las inquietudes y necesidades del cliente, pero también hay personas que no han sido correctamente atendidas por el personal que labora en la empresa.

- ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brinda la empresa?

CUADRO 20: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

SI	88
NO	36
A VECES	72

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 24. SATISFACCIÓN DEL SERVICIO



FUENTE: AUTORA

El 45% de los clientes están satisfechos con el servicio que brinda la empresa, en cambio el 18% que es la minoría no están satisfechos con el servicio de la empresa, y el 37% solo a veces se sienten satisfechos.

Se puede analizar que no todos los clientes están satisfechos con el servicio que le brinda la empresa ya que no siempre son atendidos sus requerimientos como ellos necesitan.

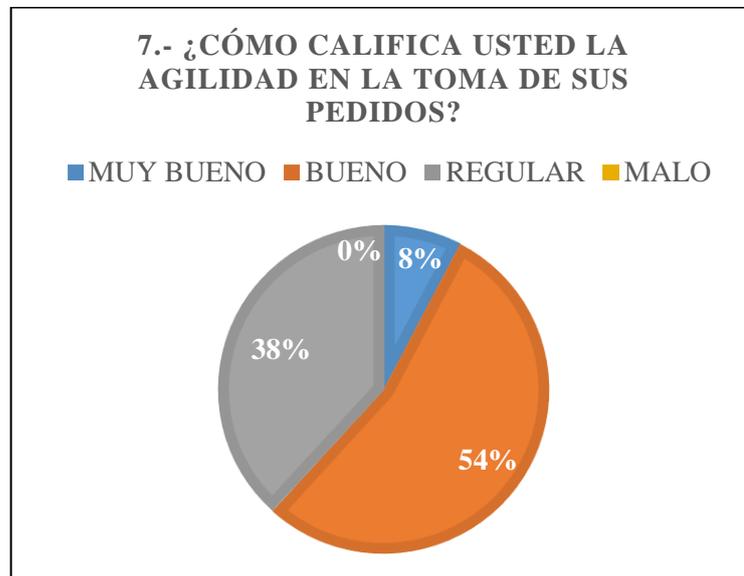
- ¿Cómo califica usted la agilidad en la toma de sus pedidos?

CUADRO 21: AGILIDAD EN LA TOMA DE PEDIDOS

MUY BUENO	15
BUENO	106
REGULAR	75
MALO	0

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 25. AGILIDAD EN L TOMA DE PEDIDOS



FUENTE: AUTORA

El 8% de los clientes califican la toma de los pedidos como muy buenos, y el 54% lo califican como bueno, y el 38% lo califican como regular casi no hay mucha satisfacción en los clientes, ningún cliente califica como malo.

En este resultado se demuestra que el servicio que proporciona la empresa a los clientes ha mejorado debido al nuevo sistema de cobro y toma de pedidos que la empresa ha implementado, por ende la cobranza ha sido más ágil.

- ¿Existe brevedad en el envío de recargas?

CUADRO 22: BREVEDAD EN EL ENVÍO DE RECARGAS

SI	88
NO	34
A VECES	74

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 26. BREVEDAD EN EL ENVÍO DE RECARGAS



FUENTE: AUTORA

El 45% de los clientes piensan que si hay brevedad en el envío de las recargas, y el 17% dice que no hay brevedad en el envío, y el 38% dice que sólo a veces envían rápido las recargas otras veces se demoran.

De acuerdo a la gráfica si existe rapidez en el envío de recargas, pero también los clientes dicen que solo a veces existe rapidez en los envíos, no siempre les llega la recarga rápido, y por ende tampoco los clientes pueden vender y eso provoca pérdidas.

**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE MINUTOS LOCUTORIO
DE LA EMPRESA PROVETEC, RIOBAMBA**

- ¿Es usted cliente en minutos locutorio?

CUADRO 23: CLIENTES MINUTOS LOCUTORIO

SI	142
NO	0

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 27. CLIENTES MINUTOS LOCUTORIOS



FUENTE: AUTORA

El 100% son clientes de minutos locutorio debido a que a todas las personas encuestadas son clientes de minutos se puede saber con exactitud lo que el cliente piensa de la atención al mismo.

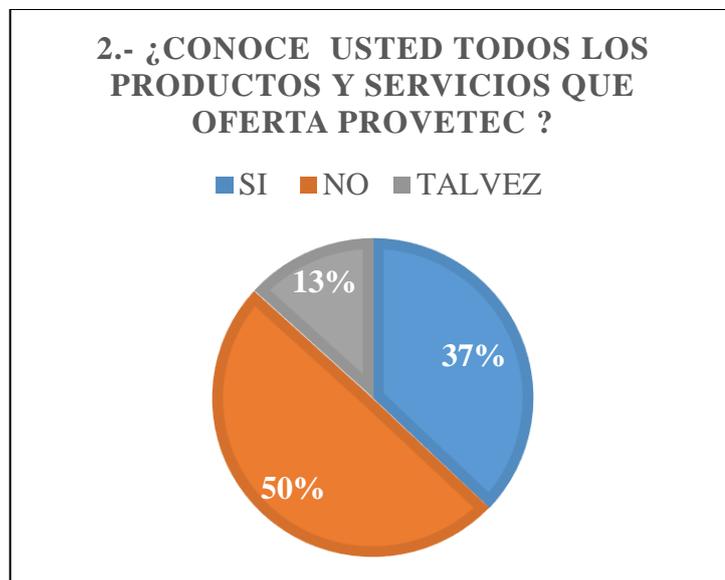
- ¿Conoce usted todos los productos y servicios que oferta Provetec?

CUADRO 24: PRODUCTOS Y SERVICIOS

SI	55
NO	70
TAL VEZ	17

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 28. PRODUCTOS Y SERVICIOS



FUENTE: AUTORA

El 49% de los clientes no conocen todos los productos y servicios que oferta Provetec, el 39% si conoce los productos que ofrece la empresa, y el 12% piensan que conocen algunos productos.

De acuerdo a los resultados se puede analizar que la empresa no da a conocer todo lo que ofrece, y eso puede ser producto de que sus ventas no crezcan, son solo los clientes más antiguos quienes conocen lo que PROVETEC ofrece.

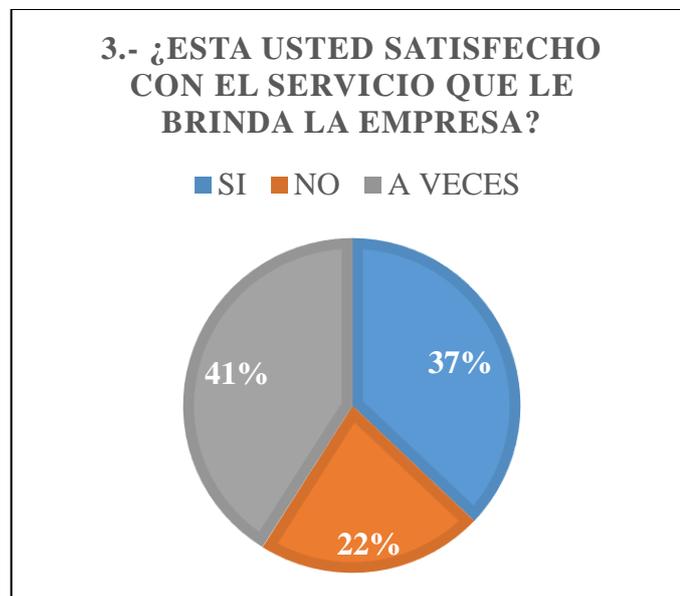
- ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brinda la empresa?

CUADRO 25: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

SIEMPRE	56
A VECES	29
NUNCA	57

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 29. SATISFACCIÓN DEL SERVICIO



FUENTE: AUTORA

El 40% de los clientes están satisfechos con el servicio que brinda la empresa, en cambio el 20% que es la minoría no están satisfechos con el servicio de la empresa, y el 40% solo a veces se sienten satisfechos.

Se puede analizar que no todos los clientes están satisfechos con el servicio que le brinda la empresa ya que no siempre son atendidos sus requerimientos como ellos necesitan.

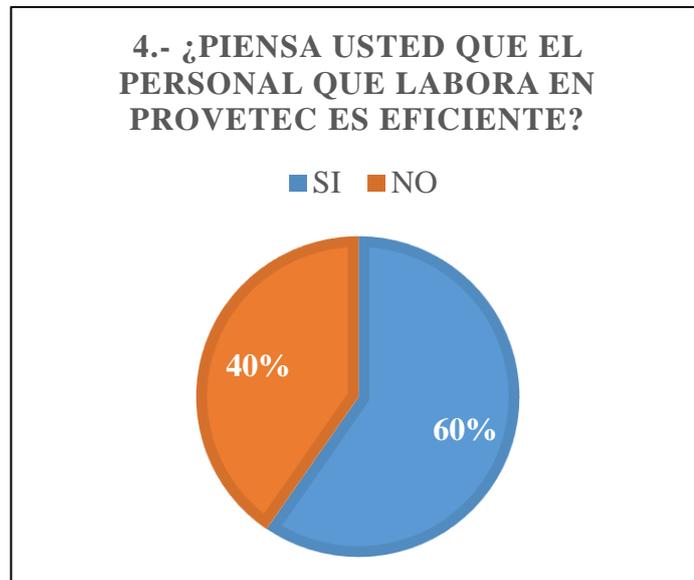
- **¿Piensa usted que el personal que labora en Provetec es eficiente?**

CUADRO 26: PERSONAL EFICIENTE

SI	56
NO	29

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 30. PERSONAL EFICIENTE



FUENTE: AUTORA

El 61% de los clientes piensan que el personal que labora en la empresa si es eficiente, pero por otra parte el 39% de los clientes no están satisfechos con el personal.

El resultado muestra que el personal que labora en PROVETEC es eficiente, lo cual puede resolver las inquietudes y necesidades del cliente, pero también hay personas que no han sido correctamente atendidas por el personal que labora en la empresa.

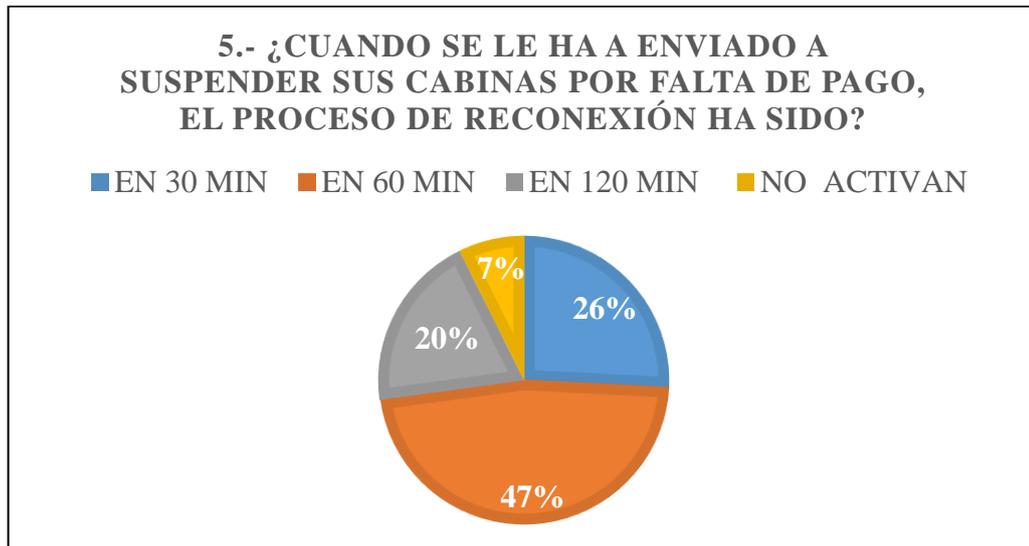
- ¿Cuándo se le ha enviado a suspender sus cabinas por falta de pago, el proceso de reconexión ha sido?

CUADRO 27: RECONEXIÓN

EN 30 MIN	34
EN 60 MIN	69
EN 120 MIN	28
NO ACTIVAN	11

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 31. RECONEXIÓN



FUENTE: AUTORA

El 24% de los clientes dice que sus cabinas son activadas en un máximo de 30 minutos, 48% dice que se demoran 60 minutos en activar, el 20% dice que se demoran 120 minutos y al 8% de los clientes a veces no le activan en ese día.

Según este resultado se puede analizar que la mayoría de las activaciones se demoran como una hora, y las quejas son continuas, se recomienda agilizar el proceso de reconexión.

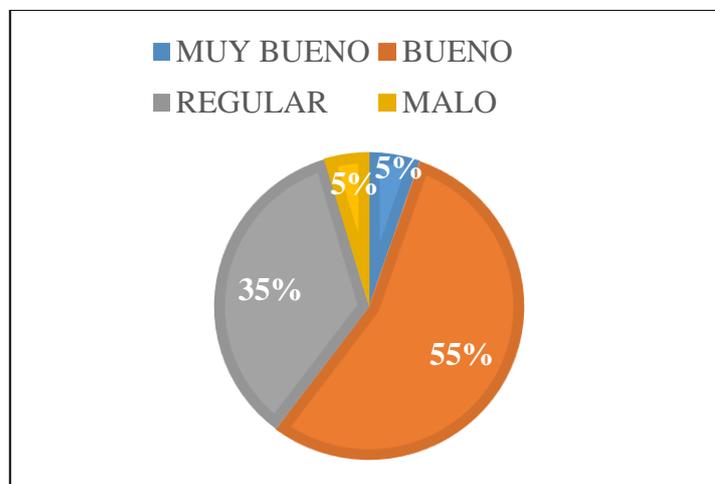
- ¿Cómo califica usted la agilidad en el cobro de los consumos?

CUADRO 28: AGILIDAD EN LA TOMA DE PEDIDOS

MUY BUENO	8
BUENO	79
REGULAR	48
MALO	7

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 32. AGILIDAD EN LA TOMA DE PEDIDOS



FUENTE: AUTORA

El 5% de los clientes califican la toma de los pedidos como muy buenos, y el 56% lo califican como bueno, y el 5% lo califican como regular casi no hay mucha satisfacción en los clientes y el 5% de los clientes califican como malo.

En este resultado se demuestra que el servicio que proporciona la empresa a los clientes ha mejorado debido al nuevo sistema de cobro y toma de pedidos que la empresa ha implementado, por ende la cobranza ha sido más ágil.

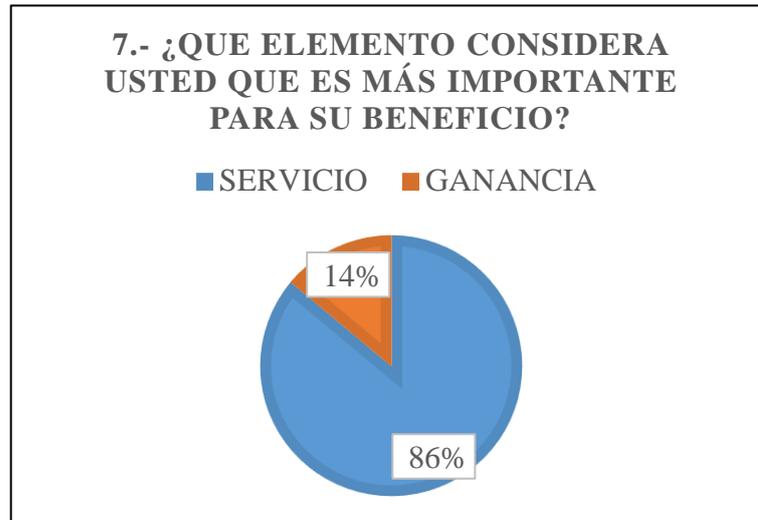
- ¿Qué elementos considera usted que es más importante para su beneficio?

CUADRO 29: ELEMENTOS IMPORTANTES

SERVICIO	130
GANANCIA	21

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 33. ELEMENTOS IMPORTANTES



FUENTE: AUTORA

El 88% de los clientes prefieren el servicio, mientras el 12% prefieren la ganancia, los clientes piensan recibir un buen servicio es mejor que recibir la ganancia.

Según el resultado obtenido se puede observar que los clientes consideran que el servicio es lo más importante ya que de ello depende mucho la fidelización del mismo, no piensan que es muy importante la ganancia ya que la ganancia que reciben es mínima.

- ¿Existe cordialidad en el trato al cliente?

CUADRO 30: CORDIALIDAD AL CLIENTE

SI	64
NO	37
A VECES	50

FUENTE: AUTORA

GRÁFICO 34. CORDIALIDAD AL CLIENTE



FUENTE: AUTORA

El 45% de los clientes dicen que si existe cordialidad en el cliente, el 23% dice que no existe cordialidad, y el 32% piensa que solo a veces no más hay cordialidad otras veces no lo hay.

La cordialidad al cliente no siempre es constante ya que aunque la mayoría dice que si pero no todos están de acuerdo y eso produce inconformidad

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PROVETEC DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DURANTE EL PERIODO 2013”

4.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para determinar un análisis situacional es necesario apreciar las fuerzas de Porter ya que todas las áreas de ella son relevantes desde un punto de vista interno y PROVETEC como empresa de este tipo presenta varias limitantes o barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores y por otra parte dificultan el desarrollo de algunos participantes del sector lo cual esto beneficia a PROVETEC para poder ir ganando mercado lo cual analizaremos el FODA de la empresa.

FORTALEZAS

- Tiene captación de clientes
- Se encuentra ubicado en un sector comercial
- Baja rotación de personal.
- Los Precios de sus productos son competitivos.
- Exhibición de los productos impacta al cliente para su adquisición.
- Venta de productos de excelente calidad con la garantía respectiva.

OPORTUNIDADES

- Aparecimiento de nuevos nichos de mercado
- Incremento de clientes.
- Disponibilidad de tecnología de punta.
- Expansión de mercado.
- Ampliación de nuevos productos
- Demanda Insatisfecha

DEBILIDADES

- El personal no posee identificación de la empresa.
- Posee una infraestructura muy limitada.
- Cartera vencida en casos específicos
- Carece de control de eficiencia y efectividad de administrativos y empleados.
- Falta de stock en productos de alta rotación.
- Carencia de servicio técnico y mantenimiento de equipos especializados propios de la empresa.

AMENAZAS

- La competencia existente en el sector.
- Entrada de nuevos competidores
- Cambios en la política gubernamental.
- Crisis económica local y mundial.
- Dificultades tramitológicas para abrir nuevas sucursales de distribución.
- Dificultad en la importación de equipos tecnológicos actualizados debido a las restricciones gubernamentales en las importaciones.

CUADRO. 31 MATRIZ FODA

CRUCE DE VARIABLES

		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D	
1		Tiene captación de clientes	El personal no posee identificación de la empresa.	
2		Se encuentra ubicado en un sector comercial muy concurrente	Posee una infraestructura muy limitada.	
3		Baja rotación de personal.	Cartera vencida en casos específicos	
4		Los Precios de sus productos son competitivos.	Carece de control de eficiencia y efectividad de administrativos y empleados.	
5		Exhibición de los productos impacta al cliente para su adquisición.	Falta de stock en productos de alta rotación.	
6		Venta de productos de excelente calidad con la garantía respectiva.	Carencia de servicio técnico y mantenimiento de equipos especializados propios de la empresa.	
		OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1		Aparecimiento de nuevos nichos de mercado	Con la captación de clientes se puede abrir nuevos nichos de mercado (F1.O1)	Posee una infraestructura muy limitada y existen aparecimientos de nichos de mercado (D2.O1)
2		Incremento de clientes.	La ubicación del local es importante para el incremento de clientes (F2.O2)	Cartera vencida en casos específicos y el incremento de clientes (D3.O2)
3		Disponibilidad de tecnología de punta.	La exhibición de los productos impacta al cliente para su adquisición lo que ayuda ampliar los mismos. (F5.O5)	Carece de control de eficiencia y efectividad de administrativos y empleados y la disponibilidad de tecnología de punta (D4.O3)

4	Expansión de mercado.	Venta de productos de excelente calidad con la garantía respectiva permite expandir el mercado (F6.O4)	Falta de stock en productos de alta rotación y existe expansión de mercado (D5.O4)
5	Ampliación de nuevos productos	Baja rotación de personal y disponibilidad de tecnología de punta (F3.O3.)	Carencia de servicio técnico y mantenimiento de equipos especializados propios de la empresa permitirá la ampliación de nuevos productos. (D6.O5)
6	Demanda Insatisfecha	Los Precios de sus productos son competitivos atrae a la demanda insatisfecha (F4.O6)	El personal no posee identificación de la empresa y la demanda insatisfecha (D1.O6)
	AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	La competencia existente en el sector.	F2.A1.A2. Contrarrestar a la competencia existente y nueva con la experiencia y conocimiento del mercado y con un buen sentido de productos y precios competitivos.	Existe entrada de nuevos competidores y posee una infraestructura muy limitada. (D2.A2)
2	Entrada de nuevos competidores	F4.A7. Los precios de los productos son competitivos lo cual permite mantenerse en el mercado aunque exista competencia desleal con precios más bajos que no se rigen bajo las normas legales.	
3	Cambios en la política gubernamental.	F6.A6. Aunque haya dificultad en la importación de equipos tecnológicos actualizados debido a las restricciones gubernamentales en las importaciones,	Carece de control de eficiencia y efectividad de administrativos y empleados, dificultades tramitológicas para abrir nuevas sucursales de distribución. (D4.A5)

	se desea mantener la venta de productos de excelente calidad con la garantía respectiva.	
4	Crisis económica local y mundial.	F1.A5. Ya que existe una buena captación de clientes se necesita disminuir las dificultades tramitológicas que existen para abrir nuevas sucursales de distribución.
5	Dificultades tramitológicas para abrir nuevas sucursales de distribución.	F5.A8. La exhibición de los productos impacta al cliente para su adquisición, por lo que ahora existe un excesivo control de entidades públicas en productos y servicios.
6	Dificultad en la importación de equipos tecnológicos actualizados debido a las restricciones gubernamentales en las importaciones.	F3.A3.A4. Poca rotación del personal, lo que permite mantenerse fuerte ante los cambios en la política gubernamental y la crisis económica local y mundial. Dificultad en la importación de equipos tecnológicos actualizados debido a las restricciones gubernamentales en las importaciones, carencia de servicio técnico y mantenimiento de equipos especializados propios de la empresa.

1.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

1.2.1 VISIÓN PROPUESTA.

Al término de cuatro años posicionar a PROVETEC a nivel de la zona 3 como un distribuidor líder de productos y servicios en Telecomunicaciones, combinando un buen servicio al precio justo.

1.2.2 Objetivos Estratégicos

En función del análisis situacional se ha determinado los siguientes objetivos:

- Abrir nuevos nichos de mercado con la mayor cantidad de clientes.
- Exhibir productos de última tecnología lo cual impacten al cliente para su adquisición.
- Expandir el mercado publicitándolo con productos de calidad.
- Capacitar al personal en el área del servicio al cliente para que brindar una mejor atención al mismo.
- Mantener precios competitivos dentro del mercado para satisfacer la demanda insatisfecha.
- Brindar un servicio eficiente al cliente.
- Mejorar la presentación en su infraestructura, ampliándola para mayor aceptación.
- Disminuir la cartera vencida a través de cobros externos.
- Realizar estrategias para una mejor supervisión y control de ventas.
- Poseer stock necesario para abastecer a todos los clientes.
- Contratar personal para el servicio técnico propio de la empresa.
- Crear un carnet de identificación para los empleados de la empresa.
- Crear nuevas estrategias de ventas para contrarrestar a la competencia.
- Realizar un estudio de mercado para revisar los precios de la competencia.
- Asistir a cursos de capacitación sobre las leyes gubernamentales que tiene el país acerca de los productos de exportación.

- Crear planes de contingencia en caso de que existiera crisis económica local o mundial.
- Adquirir tecnología actualizada que permita mejorar el desarrollo de la empresa.
- Crear metas de ventas para incrementar sus ingresos.
- Capacitar a los empleados internos y externos para poder captar clientes.
- Mantener el stock de productos actualizados

4.2.2 Teoría del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard tiene cuatro perspectivas las cuales son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación se relacionan con medidas de rentabilidad.

Es una forma de medir las consecuencias económicas de las acciones tomadas en las organizaciones.

Perspectiva del Cliente.

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, nivel de precios respecto a los competidores.

Perspectiva de Procesos Internos.

Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Pretende explicar las variables internas consideradas como críticas, así como, definir la cadena de valor generado por los procesos internos de la empresa.

Perspectiva de Formación y Crecimiento.

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

4.2.3 CUADRO DE OBJETIVOS

CUADRO 32. OBJETIVOS

PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DE CLIENTES	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">Mantener precios competitivos dentro del mercado	<ul style="list-style-type: none">Mantener el stock de productos actualizados	<ul style="list-style-type: none">Adquirir productos de buena calidad a menor precio.	<ul style="list-style-type: none">Abrir nuevos nichos de mercado con la mayor cantidad de clientes.

<p>para satisfacer la demanda insatisfecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la cartera vencida a través de cobros externos. • Contratar personal para el servicio técnico propio de la empresa. • Adquirir tecnología actualizada que permita mejorar el desarrollo de la empresa. • Crear estrategias de ventas para incrementar sus ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar facilidades de pago a los clientes que se encuentren vencidos sus cuotas. • Brindar un servicio eficiente al cliente. • Poseer stock necesario para abastecer a todos los clientes. • Exhibir productos de última tecnología lo cual impacten al cliente para su adquisición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de pago de los clientes que se encuentran con cartera vencida. • Expandir el mercado publicitándolo con productos de calidad. • Realizar un estudio de mercado para revisar los precios de la competencia. • Crear estrategias para poder realizar una mejor supervisión y control de ventas. • Crear nuevas estrategias de ventas para contrarrestar a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de cobranzas para obtener mayor ingreso de cartera vencida. • Capacitar al personal en el área del servicio al cliente para brindar una mejor atención al mismo. • Ampliar la infraestructura, para mayor comodidad del cliente. • Asistir a cursos de capacitación sobre las leyes gubernamentales que tiene el país acerca de los productos de exportación. • Crear un carnet de identificación para los empleados de la empresa.
--	--	---	---

4.3 CUADROS DE INDICADORES

CUADRO 33. INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivo	Proyecto	Responsable	Meta	Plazo	Indicador
Mantener precios competitivos dentro del mercado para satisfacer la demanda insatisfecha.	Adquirir productos de calidad pero de bajo costo	Gerente	Adquirir 10 productos actualizados	En un año tener 1000 productos necesarios para abastecer a todos los clientes	$\frac{\text{Total de productos adquiridos}}{\text{Total de Productos Planificados}} * 100$
	Asignar productos en oferta	Administrador	Vender el 100% de los productos ofertados	En dos meses Vender los productos que se ofertó	$\frac{\text{Total de productos vendidos}}{\text{Total de Productos en stock}} * 100$

Disminuir la cartera vencida a través de cobros externos.	Realizar rutas diarias de cobros.	Jefa de créditos	Cobrar 30 clientes por día	En un mes cobrar toda la cartera vencida	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes cobrados}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes por cobrar}} * 100$
	Establecer límites de pagos	Jefa de créditos	Revisar cuantos cobros diarios se realizó	En un año tener un mínimo de cartera vencida	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cobros realizados a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ de cobros Planificados sobre el tiempo}} * 100$
Crear estrategias de ventas para incrementar sus ingresos.	Trazarse metas de ventas para incrementar los ingresos	Gerente	Crear una meta de ventas por mes	En un año cuantas metas se han cumplido	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de Ventas planificadas}} * 100$
	Revisar los ingresos mensuales de acuerdo a las metas trazadas.	Gerente	Revisar el cuadro de ingresos mensuales.	En un año verificar el incremento o disminución de los ingresos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ingresos mensuales}}{\text{Total de Ingresos meta}} * 100$

PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
Objetivo	Proyecto	Responsable	Meta	Plazo	Indicador
Mantener el stock necesario para abastecer a todos los clientes.	Efectuar revisiones diarias del stock.	Jefa de recargas	Comprar 5000 pines diarios.	En un mes tener un abastecimiento de 50000 pines	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pines vendidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de pines comprados}} * 100$
	Cancelar a los proveedores de recargas a tiempo.	Jefa de recargas	Cancelar el 100% de los pines solicitados.	En el día cancelar los pines vendidos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de depositos pines}}{\text{Total pines deuda proveedores}} * 100$
Brindar un servicio eficiente al cliente.	Tomar los pedidos más ágilmente	Jefa de Minutos y Jefa de recargas	Tomar 200 pedidos diarios	En un mes receiptar la mayor cantidad de pedidos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes atendidos}}{\text{Total clientes planificados}} * 100$
	Dar atención inmediata a las necesidades que tenga el cliente en	Jefa de recargas	Resolver el 60% de las necesidades del cliente	Entregar las respuestas de lo solicitado en 15 días máximo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Consolas arregladas}}{\text{Total consolas averiadas}} * 100$

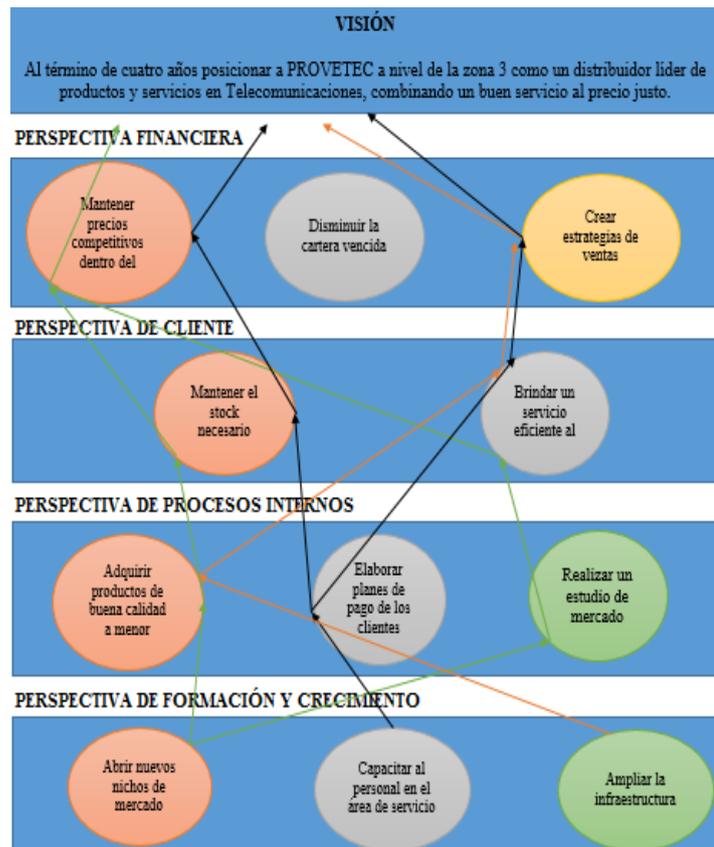
	cuanto a servicio técnico				
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
Objetivo	Proyecto	Responsable	Meta	Plazo	Indicador
Adquirir productos de buena calidad a menor precio.	Comparar cotizaciones de varios proveedores de todos los productos	Gerente	Comprar los productos necesarios en un 20% más.	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos comprados}}{\text{Total de productos en inventario}} * 100$
	Conseguir productos de buena calidad	Gerente			
Elaborar planes de pago de los clientes que se encuentran con cartera vencida.	Diseñar planes de pago	Gerente	Insertar 3 formas de pago	En un mes se entregara el diseño de los planes de pago	$\frac{\text{Formas de pago actuales}}{\text{Formas de pago planificadas}} * 100$
	Incentivar a los clientes	Cobrador	Realizar el 5% de descuento a	El primer trimestre se	

	para que cancelen sus saldos pendientes en equipos locutorios		los productos de mayor venta	realizaran los descuentos	$\frac{\text{Total mora cobrada}}{\text{Total saldo mora}} * 100$
Realizar un estudio de mercado para revisar los precios de la competencia	Analizar los precios de la competencia	Gerente	Encuestar a 10 proveedores acerca de los precios	En dos meses entregar resultados de encuestas de precios	Promedio precios encuestados – Precios actuales
	Brindar mayores beneficios a los clientes en cuanto a precios de equipos de cabinas	Gerente	Ajustar en un 5% los precios de los productos	Al término de 6 meses.	$\frac{\text{N° equipos vendidos con beneficio}}{\text{Total de equipos en inventario}} * 100$

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTOS					
Objetivo	Proyecto	Responsable	Meta	Plazo	Indicador
Abrir nuevos nichos de mercado con la mayor cantidad de clientes.	Realizar un estudio de las zonas más comerciales	Gerente	Revisar 10 lugares comerciales	En un mes abrir la sucursal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de locales planificados}}{\text{N}^\circ \text{ de locales abiertos}} * 100$
	Realizar los trámites para abrir nuevas sucursales	Gerente	Abrir 2 sucursales	En 1 año tener dos sucursales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de locales planificados}}{\text{N}^\circ \text{ de locales abiertos}} * 100$
Capacitar al personal en el área de servicio al cliente para brindar una mejor atención al mismo.	Buscar cursos de capacitación	Gerente	Asistir a 3 cursos de capacitación	En seis meses tener capacitado al personal	$\frac{\text{Total de cursos asistidos}}{\text{Total de cursos planificados}} * 100$
	Realizar evaluaciones acerca del servicio brindado	Gerente	Efectuar dos evaluaciones en el mes a través de calificación del cliente	Cada 15 días reunir al personal para entrega de resultados	$\frac{\text{Indices de evaluación}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes atendidos}} * 100$

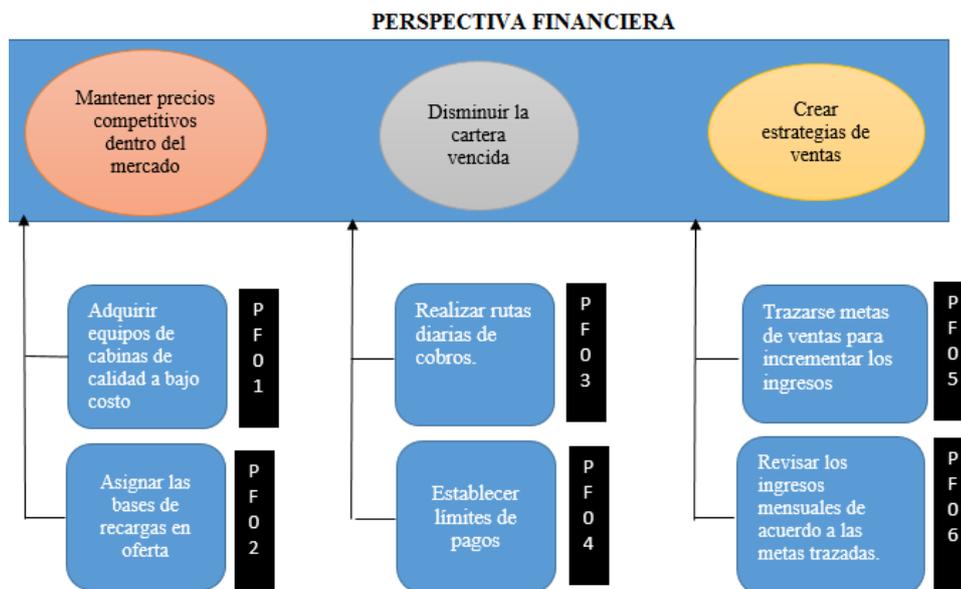
Ampliar la infraestructura, para mayor comodidad del cliente.	Revisar modelos de diseños para mejorar la presentación de la empresa	Gerente	Revisar 10 modelos de presentación para la empresa	En un mes seleccionar el modelo adecuado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes por atender}} * 100$
	Cotizar precios para la reestructuración de la empresa	Gerente	Revisar 10 cotizaciones para la reestructuración del edificio de la empresa.	En un mes seleccionar la cotización más baja.	Presupuesto infraestructura – Cotización

CUADRO 34. MAPA ESTRATÉGICO



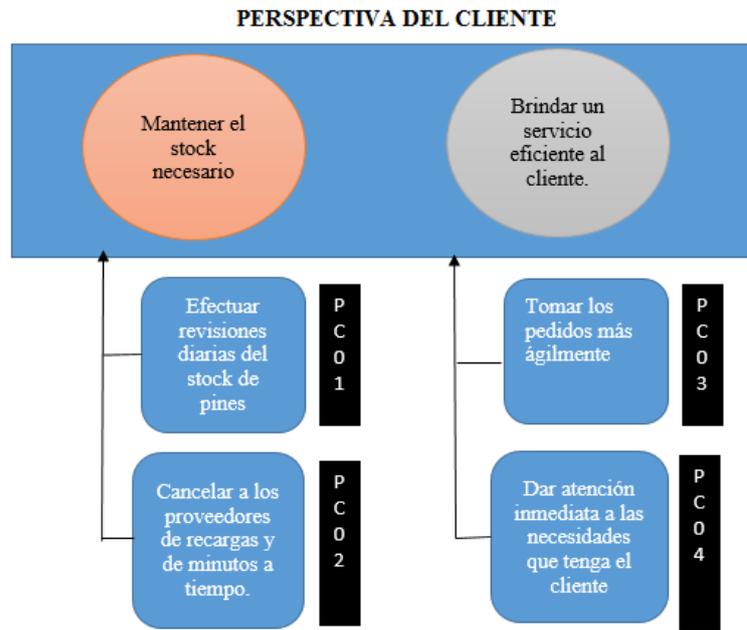
FUENTE: AUTORA

CUADRO 35. PERSPECTIVA FINANCIERA



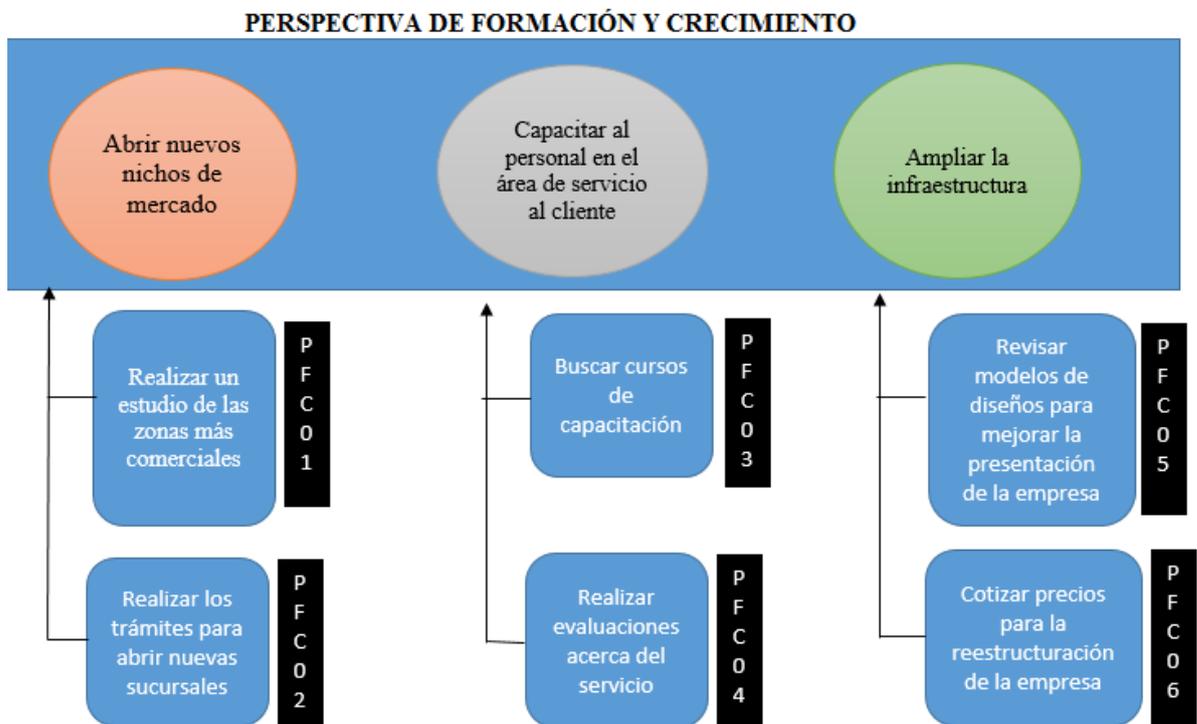
FUENTE: AUTORA

CUADRO 36. PERSPECTIVA DEL CLIENTE



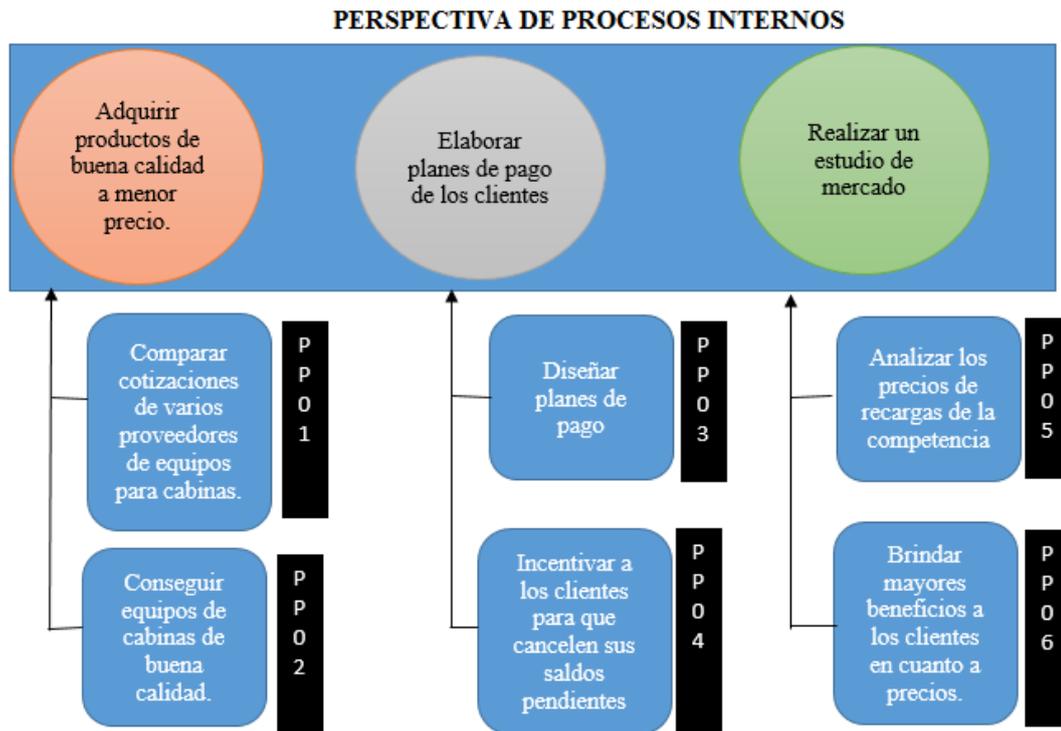
FUENTE: AUTORA

CUADRO 37. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO



FUENTE: AUTORA

CUADRO 38. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



FUENTE: AUTORA

CUADRO 39. SEMAFORIZACIÓN

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	PROYECTO	INDICADOR	FÓRMULA	META	INGRESO DE DATOS	RESULTADO %	SEMAFORO
FINANCIERA	Mantener precios competitivos dentro del mercado para satisfacer la demanda insatisfecha.	Adquirir equipos de cabinas de calidad a bajo costo	Porcentaje de reducción	$\frac{\text{Total de productos adquiridos}}{\text{Total de Productos Planificados}} * 100$	200	100	50	🟡
		Asignar las bases de recargas en oferta	Porcentaje de bases vendidas	$\frac{\text{Total de bases de recargas vendidas}}{\text{Total de bases de recargas en stock}} * 100$	30	15	50	🟡
	Disminuir la cartera vencida a través de cobros externos.	Realizar rutas diarias de cobros.	Porcentaje de cobros	$\frac{\text{Nº de clientes cobrados}}{\text{Nº total de clientes por cobrar}} * 100$	30	20	67	🟢
		Establecer límites de pagos	Porcentaje de Pagos	$\frac{\text{Nº de cobros realizados a tiempo}}{\text{Nº de cobros Planificados sobre el tiempo}} * 100$	15000	7000	47	🔴
	Crear estrategias de ventas para incrementar sus ingresos.	Trazar metas de ventas para incrementar los ingresos	Porcentaje de ventas cumplidas	$\frac{\text{Nº de ventas cumplidas}}{\text{Nº de Ventas planificadas}} * 100$	80000	54000	68	🟢
		Revisar los ingresos mensuales de acuerdo a las metas trazadas.	Porcentaje de metas cumplidas	$\frac{\text{Nº de Ingresos mensuales}}{\text{Total de Ingresos meta}} * 100$	50000	25000	50	🟡
CLIENTE	Mantener el stock necesario para abastecer a todos los clientes.	Efectuar revisiones diarias del stock de pines	Porcentaje de pines vendidos	$\frac{\text{Nº de pines vendidos}}{\text{Nº total de pines comprados}} * 100$	9000	3500	39	🔴
		Cancelar a los proveedores de recargas a tiempo.	Porcentaje deuda cancelada a proveedores	$\frac{\text{Nº de depositos pines}}{\text{Total pines deuda proveedores}} * 100$	9.000	4000	44	🔴
	Brindar un servicio eficiente al cliente.	Tomar los pedidos más ágilmente de recargas y minutos	Porcentaje de pedidos recibidos	$\frac{\text{Nº de Clientes atendidos}}{\text{Total clientes planificados}} * 100$	200	120	60	🟢
		Dar atención inmediata a las necesidades que tenga el cliente en cuanto a servicio técnico	Numero de consolas arregladas	$\frac{\text{Nº de Consolas arregladas}}{\text{Total consolas averiadas}} * 100$	200	100	50	🟡
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Adquirir productos de buena calidad a menor precio.	Comparar cotizaciones de varios proveedores de equipos para cabinas	Porcentaje de productos comprados	$\frac{\text{Nº de equipos de cabinas comprados}}{\text{Total de equipos de cabinas en inventario}} * 100$	5	2	40	🔴
		Conseguir equipos de cabinas de buena calidad	Porcentaje de productos comprados	$\frac{\text{Nº de equipos de cabinas comprados}}{\text{Total de equipos de cabinas en inventario}} * 100$	200	50	25	🔴
	Elaborar planes de pago de los clientes que se encuentran con cartera vencida.	Diseñar planes de pago	Porcentaje de planes de pago	$\frac{\text{Formas de pago actuales}}{\text{Formas de pago planificadas}} * 100$	3	1	33	🔴
		Incentivar a los clientes para que cancelen sus saldos pendientes. En equipos locutorios	porcentaje de mora	$\frac{\text{Total mora cobrada}}{\text{Total saldo mora}} * 100$	40	25	63	🟢
	Realizar un estudio de mercado para revisar los precios de la competencia	Analizar los precios de recargas de la competencia	Porcentaje de precios analizados	Promedio precios encuestados – Precios actuales	10	3	30	🔴
		Brindar mayores beneficios a los clientes en cuanto a precios de equipos de cabinas	Numero de beneficios implementados	$\frac{\text{Nº equipos vendidos con beneficio}}{\text{Total de equipos en inventario}} * 100$	10	4	40	🔴
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Abrir nuevos nichos de mercado con la mayor cantidad de clientes.	Realizar un estudio de las zonas más comerciales	Porcentaje de estudios	$\frac{\text{Nº de locales abiertos}}{\text{Nº de locales planificados}} * 100$	10	5	50	🟡
		Realizar los trámites para abrir nuevas sucursales	Número de locales abiertos	$\frac{\text{Nº de locales abierto}}{\text{Nº de locales planificados}} * 100$	2	0	0	🔴
	Capacitar al personal en el área de servicio al cliente para brindar una mejor atención al mismo.	Buscar cursos de capacitación	Porcentaje de capacitación	$\frac{\text{Total de cursos asistidos}}{\text{Total de cursos planificados}} * 100$	3	0	0	🔴
		Realizar evaluaciones acerca del servicio brindado	Porcentaje de evaluaciones	$\frac{\text{Indices de evaluación}}{\text{Nº de clientes atendidos}} * 100$	2	1	50	🟡
	Ampliar la infraestructura, para mayor comodidad del cliente.	Revisar modelos de diseños para mejorar la presentación de la empresa	Porcentaje de revision de diseños	$\frac{\text{Nº de clientes atendidos}}{\text{Nº de clientes por atender}} * 100$	10	3	30	🔴
		Cotizar precios para la reestructuración de la empresa	Porcentaje de precios	Presupuesto infraestructura – Cotización	10	4	40	🔴

FUENTE. AUTORA

La semaforización va de:

0 - 49	ROJO	🔴
50 – 59	AMARILLO	🟡
60 - 100	VERDE	🟢

CONCLUSIONES

- El Balance Scorecard es una herramienta de gestión que permite ver a la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál ha sido su aporte, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.
- A través de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje - crecimiento) facilita la aplicación de la estrategia a través del mapa del BSC que sirve como guía para implementar dicha metodología.
- El Balanced Scorecard, es una forma de trabajar, es una metodología, con la cual el proceso de gestión se simplifica, nos permite tener una visión más amplia de la empresa a futuro y de igual forma nos mantiene enfocado a cada uno de las partes de la organización en una sola dirección.
- La empresa no tiene objetivos estratégicos por lo que no se ha podido medir ninguna meta que se haya cumplido, por lo mismo ha existido insatisfacción en la mayoría de clientes, por no haber sido cumplido los requerimientos de los mismos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el Balance Scorecard ya que nos ayuda a realizar constantemente un análisis tanto del ambiente interno como externo de la empresa, para determinar de qué manera afecta al desarrollo de sus actividades y plantear soluciones a futuros problemas que estos puedan causar.
- Todo el personal de la organización, desde el primer nivel hasta el último estén comprometidos con la misión, visión, y objetivos de la empresa, para lo cual se necesita una excelente comunicación de los instrumentos que se utilizarán.
- La opinión y satisfacción de los clientes sea uno de los motores importantes que impulse a la empresa a brindar productos y servicios de calidad, que sean altamente competitivos en el mercado, tanto zonal como nacional.
- Enfocar los esfuerzos a determinar la normatividad administrativa que requiere esta nueva estructura, ajustándose a la metodología Balanced Scorecard, para alcanzar los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Guapulema, Karina, (2012). El proceso de elaboración del balance social como herramienta de gestión gerencial para la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo, durante el año 2012. RIOBAMBA.
- Amo Baraybar, F. (2010). El cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>> (1era ed.). Madrid. ESIC EDITORIAL.
- Lopez V. (2006). Gestión eficaz de los procesos productivos. (2ª ed.). Madrid.
- Ferrell, M. (2008). El Cuadro de Mando Integral”. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (1era Ed). Cuba.
- HEREDIA, J. (2000). El cuadro de Mando Integral pasó a paso. (1era ed). España.
- Kaplan, Robert R y Norton, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (2ª ed.) E.E.U.U. Harvard Bussines School Press.
- RODRIGUEZ, E. (2005) Modelo de Gestión Balanced Scorecard para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente. (2da ed). España.

ENCUESTA CLIENTES DE RECARGAS

1.- ¿Es usted cliente en recargas al por mayor?

Si No

2.- ¿Qué operadora le genera más ingresos?

Claro Movistar CNT DIRECTV

3.- Conoce usted todos los productos y servicios que oferta PROVETEC

Si No Tal vez

4.- ¿Qué elementos considera usted que es más importante para su beneficio?

Servicio Ganancia

5.- ¿Piensa usted que el personal que labora en Provetec es eficiente?

Si No

6.- ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brinda la empresa?

Si No A veces

7.- ¿Cómo califica usted la agilidad en la toma de sus pedidos?

Muy Bueno Bueno Regular Malo

8.- ¿Existe brevedad en el envío de recargas?

Si No A veces

ENCUESTA CLIENTES DE MINUTOS

1.- ¿Es usted cliente en minutos locutorios?

Si

No

2.- Conoce usted todos los productos y servicios que oferta PROVETEC

Si

No

Talvez

3.- ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brinda la empresa?

Si

No

A veces

4.- ¿Piensa usted que el personal que labora en Provetec es eficiente?

Si

No

5.- ¿Cuándo se le ha enviado a suspender sus cabinas por falta de pago el proceso de reconexión ha sido en?

30min

60min

120min

No Activan

6.- ¿Cómo califica usted la agilidad en el cobro de los consumos?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

7.- ¿Qué elementos considera usted que es más importante para su beneficio?

Servicio

Ganancia

8.- Existe cordialidad en el trato al cliente

Si

No

A veces