



Universidad de Concepción

P.C.E. Ingeniería Comercial
Campus – Los Ángeles

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CMI PARA EMPRESA “SOCIEDAD ÁRIDOS BIO BIO LIMITADA”

Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial mención Control de
Gestión.

Profesor guía:
Mario Medina Martínez

Alumnos:
Rodrigo León Inostroza
Hugo Valenzuela Besser

Los Ángeles, 2019.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los propietarios de Sociedad Áridos Bio Bio Limitada y a todo su equipo por la gran oportunidad de realizar este trabajo en su destacada empresa. También, como siempre, a mi madre por su amor incondicional y por haberme brindado las herramientas para éste y tantos otros logros en mi vida, a mi familia por todo su apoyo y aliento, en especial a Katherine por su infinita paciencia y sabiduría... y, al más importante, mi padre Dios por todas sus bendiciones.



Rodrigo León Inostroza

Quiero agradecer principalmente el apoyo de mi madre, sin el cual no podría haber concretado este logro a estas alturas de mi vida.

A mi mujer, quien me motivó a tomar este programa de continuidad de estudios, anhelo que tenía hace años y también porque estuvo en cada momento alentándome a no decaer, además a su paciencia y amor por comprender mis ausencias en este proceso.

Hugo Valenzuela Besser

TÍTULO DE LA TESIS

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CMI PARA EMPRESA
“SOCIEDAD ÁRIDOS BIO BIO LIMITADA”

AUTORES

Rodrigo León Inostroza

Hugo Valenzuela Besser

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el título de Ingeniero Comercial Mención Control de Gestión de la Universidad de Concepción:

Observaciones:

.....
.....

COMISIÓN

FIRMA

Nombre:

Nombre:

Nombre:

Los Ángeles, Chile, 2019

Todo el contenido, análisis,
conclusiones y opiniones
vertidas en este estudio son de
nuestra exclusiva
responsabilidad.



Nombre: Rodrigo León Inostroza

Firma:

Nombre: Hugo Valenzuela Besser

Firma:

RESUMEN

Esta tesis tuvo como objetivo, elaborar y proponer una herramienta de gestión para la empresa Sociedad Áridos Bio Bio Limitada. Esto es, una Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral para lo cual se utilizó como modelo de referencia, el Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan R. y Norton. D.

Para este objetivo, fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Sociedad Áridos Bio Bio Limitada, el cual se logró a través de levantamientos de información, talleres de trabajo y análisis de la organización, tanto interna como externa, con todo lo cual se identificaron los procesos claves del negocio (cadena de valor), como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en ellos y la organización en general. De igual manera, se definieron las estrategias para gestionar todo lo relevante levantado en el diagnóstico y que sea de mayor incidencia en los resultados de la organización. Así mismo, se definieron los componentes del Plan Estratégico, es decir, una visión, misión, valores, objetivos e indicadores para la empresa.

Finalmente, en el mapa estratégico, por medio de relaciones causa-efecto entre perspectivas y objetivos, se resumieron esquemáticamente las rutas de acción que la administración deberá implantar para lograr cada uno de los objetivos que ella misma definió en el Plan Estratégico como relevantes para su crecimiento y supervivencia en el tiempo, completando de esta forma, la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral que se buscaba proponer como herramienta de gestión para medir el desempeño de Sociedad Áridos Bio Bio Limitada.

Palabras clave: Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral

ABSTRACT

The objective of this Thesis was to elaborate and propose a management tool for Sociedad Aridos Bio Bio Ltda. That is, an Stratetegic Planning and Integral Balanced Scorecard . For this purpose, the Balanced Scorecard proposed by Kaplan R and Norton D. was used.

To reach this goal, it was necessary to carry out a diagnosis of the business situation of Sociedad Aridos BioBio Ltda. This was achieved through the survey of information, workshops and the analysis of the organization internally and externally, all of wich allowed to identify the key processes of the business (Chain of value), and also the strengths, opportunities, weaknesses and threats in them and in the organization, in general. In the same way, the strategies to manage everything related to the findings obtained through the diagnosis and which has more incidence in the results of the organization, were defined. Likewise, the components of the Strategic Planning, that is to say, a vision, mission, values, objectives and indicators for the enterprise were determined.

Finally, in the strategic map, through cause-effect relationships between perspectives and objectives, the course of action that the management should implement to achieve everyone of the goals defined by itself as relevant for its developpmente and survival throughout time were schematically summarized, thus completing the Strategic Planning and the Balanced Scorecard, that was proposed as a management tool to measure de performance of Sociedad Aridos BioBio Ltda.

Key Words: Strategic Planning, Balanced Scorecard.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. RESEÑA HISTÓRICA Y EVOLUCIÓN.	2
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	3
1.3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.	4
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3.3. <i>Resultados esperados</i>	5
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. DIAGNÓSTICO.	6
2.1.1. <i>Levantamiento de procesos</i>	7
2.1.2. <i>Cadena de Valor</i>	7
2.1.3. <i>Análisis FODA</i>	10
2.2. PLAN ESTRATÉGICO	13
2.2.1. <i>Visión</i>	14
2.2.2. <i>Misión</i>	15
2.2.3. <i>Valores</i>	15
2.2.4. <i>Líneas estratégicas</i>	15
2.2.5. <i>Objetivos estratégicos</i>	16
2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	17
2.3.1. <i>Mapa Estratégico</i>	19
2.3.2. <i>Cuadro de Mando Operativo</i>	21
2.3.3. <i>Ficha de indicadores</i>	21
2.3.4. <i>Carta Gantt</i>	23
2.3.5. <i>Planes y programas</i>	23
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	24
3.1. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	25
3.2. PLAN ESTRATÉGICO.....	26
3.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	27
CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS. 28	
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	28
4.1.1. <i>Levantamiento de principales procesos de la empresa</i>	29
4.1.2. <i>Determinación de la Cadena de Valor de la empresa</i>	31
4.1.3. <i>Elaboración análisis interno y externo - FODA</i>	34
4.2 PLAN ESTRATÉGICO.....	38
4.2.1. <i>Visión</i>	38
4.2.2. <i>Misión</i>	39
4.2.3. <i>Valores</i>	39
4.2.4. <i>Propuesta de Líneas Estratégicas</i>	40
4.2.5. <i>Objetivos Estratégicos</i>	40

4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC) 42

 4.3.1 Mapa Estratégico..... 43

 4.3.2 Matriz Estratégica 45

 4.3.3 Indicadores Estratégicos por perspectiva del BSC 46

 4.3.4 Cuadro de Mando Operativo..... 48

 4.3.5 Planes y programas 51

5. CONCLUSIONES..... 56

6. BIBLIOGRAFIA..... 58

7. ANEXOS 60

 ANEXO 1: PROCESO DE COMPRAS 60

 ANEXO 2: PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO 61

 ANEXO 3: PROCESO DE VENTAS EN MESÓN..... 62

 ANEXO 4: TALLER CADENA DE VALOR..... 63

 ANEXO 5: TALLER FODA MATRIZ..... 65

 ANEXO 6: TALLER VISIÓN – MISIÓN. (PROPUESTAS, TABULACIÓN Y RESULTADOS). 66

 ANEXO 7: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ABB. 67

 ANEXO 8: FICHAS INDICADORES. 68



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Estructura organizacional inicial.....	4
Figura 2-2: Cadena de Valor.....	8
Figura 3-3: Metodología de desarrollo.....	24
Figura 4-4: Evolución de ventas y dotación ABB	28
Figura 4-5: Ideas fuerza taller FODA	35
Figura 4-6: Ventas competidores ABB	37
Figura 4-7: Mapa estratégico ABB	43
Figura 4-8: Matriz estratégica ABB.....	45
Figura 4-9: Cuadro de Mando Empresa.....	51
Figura 4-10: Carta Gantt Plan de Marketing e Identidad.....	53
Figura 4-11: Carta Gantt mejora procesos TIC's.....	53
Figura 4-12: Carta Gantt implementación de Protocolos.....	54
Figura 4-13: Nueva estructura organizacional ABB.....	54

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4-1: Tramos de venta S.I.I.	37
Cuadro 4-2: Indicadores Perspectiva Financiera.....	46
Cuadro 4-3: Indicadores Perspectiva Clientes	46
Cuadro 4-4: Indicadores Perspectiva Procesos Internos	47
Cuadro 4-5: Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	47
Cuadro 4-6: CMO responsable Jefe de A&F.....	48
Cuadro 4-7: CMO responsable Encargado de Inventario	48
Cuadro 4-8: CMO responsable Encargado Comercial.....	49
Cuadro 4-9: CMO responsable Encargado de Bodega	49
Cuadro 4-10: CMO responsable Encargado de Cobranza	49
Cuadro 4-11: CMO responsable Encargado de Compras	50
Cuadro 4-12: CMO responsable Propietarios ABB.....	50

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la mayoría de las empresas, se encuentran expuestas a diversos factores de índole tecnológicos, económicos, estructurales y sociales, todos factores que, al no poseer un control adecuado dentro de la organización, pueden afectar directa y significativamente la rentabilidad e incluso la continuidad de esta. Adicional, por la competitividad existente, la necesidad de marcar diferencias y poseer controles directos, es que las empresas se han visto obligadas a mejorar su gestión y competencias, elaborando estrategias que las abarquen en su totalidad y que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales a todo nivel, de la forma más eficientemente posible.

Conscientes de lo anterior, tanto por la formación académica del programa del cual se opta titular con este trabajo, como por experiencias laborales, la finalidad de esta tesis será realizar y proponer una planificación estratégica a una empresa de la ciudad de Los Ángeles (Chile), específicamente del rubro ferretería, de génesis “familiar”, cuyo crecimiento en el transcurso de los años la ha llevado a estar categorizada actualmente por Servicios de Impuestos Internos, S.I.I. (2018), dentro del tramo de gran empresa en observancia al nivel de sus ventas anuales (mayores a 100.000 UF¹). Esta empresa actualmente no cuenta con un control de gestión adecuado que le permita identificar con exactitud las áreas débiles que debe mejorar y/o las fuertes que le generan valor y que debe potenciar. Por lo anterior se decidió proponer un Plan Estratégico utilizando una herramienta que posea la visión global de la organización, esta es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) por sus siglas en inglés, propuesto por Kaplan R. y Norton. D. en 1992.

Este diagnóstico se realizará para tener una medición real y actual de la situación de la organización, un punto de partida, luego se formulará un plan estratégico, se visualizarán líneas estratégicas analizando las actividades a desarrollar para lo que

¹ Unidad de Fomento, valor referencial al 15 de octubre de 2018, \$27.389,73

espera la empresa, construyendo indicadores que permitan medir su estado de realización, enfocado en los objetivos que se propongan y definan por y para el negocio.

1.1. Reseña histórica y evolución.

Fue en abril de 1991 cuando Don Víctor Hernández Mella crea “Semillas Bio Bio”, donde inicia con la venta de productos como semillas, insumos agrícolas y pequeños artículos de ferretería. La atención personalizada y el estar permanentemente atentos a las necesidades de los clientes permite obtener directamente desde ellos los productos que la empresa debe ofrecer. Esto incentiva a su propietario a emprender e invertir en el negocio, de esta forma se amplía el rubro a materiales de construcción y áridos. De esta forma en diciembre del año 2001 nace la empresa Sociedad Áridos Bio Bio Limitada (ABB²). ABB (2018).

En los inicios se opera en un local arrendado, establecimiento que al pasar los años y con el crecimiento de la demanda se compra con fines de ampliación. El transcurso del tiempo, esfuerzo familiar, responsabilidad y fidelidad de sus trabajadores genera confianza en sus clientes, lo que lleva a ampliar su sala de ventas y accesos, todo lo cual actualmente abarca más de 4000 M2. Así ABB se comienza a consolidar a mediados de los años 2000, luego camiones tolva, grúas horquilla y mini cargadores son una inversión obligada si se quiere mantener el servicio y calidad que le ha permitido este posicionamiento.

Este negocio familiar a través de sus 27 años al servicio de la comunidad, también ha querido aportar al crecimiento y desarrollo de la provincia de Bio Bio, logrando un reconocimiento considerable dentro del mercado ferretero y de constructoras de la zona, transformándose en un distribuidor logístico para pequeñas ferreterías de la octava y novena región.

² Sigla utilizada en este trabajo para: Sociedad Áridos Bio Bio Limitada

Algunas de las principales obras donde la empresa ha participado como abastecedor en la ciudad de Los Ángeles son la construcción del Polideportivo, cine del mall, Inacap, supermercado Jumbo, también tuvo una importante participación en el abastecimiento para la reconstrucción de la zona post terremoto del 27 de febrero del año 2010 (27F).

1.2. Descripción de la organización.

ABB es una persona jurídica, particularmente del tipo sociedad limitada que inicia sus actividades a fines del año 2001 con el giro de arriendo de maquinarias para la construcción y venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción, giros todos afectos a impuesto al valor agregado (IVA) y con tributación en primera categoría, su domicilio comercial y matriz se encuentra en Avenida Vicuña Mackenna, sector sur de la ciudad de Los Ángeles. La sociedad está compuesta actualmente por 2 socios, los cuales son hermanos y tienen la representación legal de la sociedad en forma conjunta.

La administración y operación está a cargo de los representantes legales, quienes comparten derechos y obligaciones a igual nivel dentro de la empresa. Tienen a su cargo directamente la totalidad del personal contratado, el cual fluctúa según estación entre las 20 y 25 personas con jornada laboral full-time de 45 horas de lunes a sábado. En modalidad de asesoría y/o servicios externos cuentan además con el apoyo de: abogado, informático, prevencionista de riesgo, contador y mecánico, siendo algunos de carácter más permanente y otros más esporádicos en atención a la naturaleza de los servicios que prestan. Con todo, la estructura actual de la organización es directamente dependiente de los propietarios, lo cual limita y restringe la mayoría de los procesos a su supervisión y autorización. A continuación, en la figura 1-1 se muestra la estructura inicial de ABB:

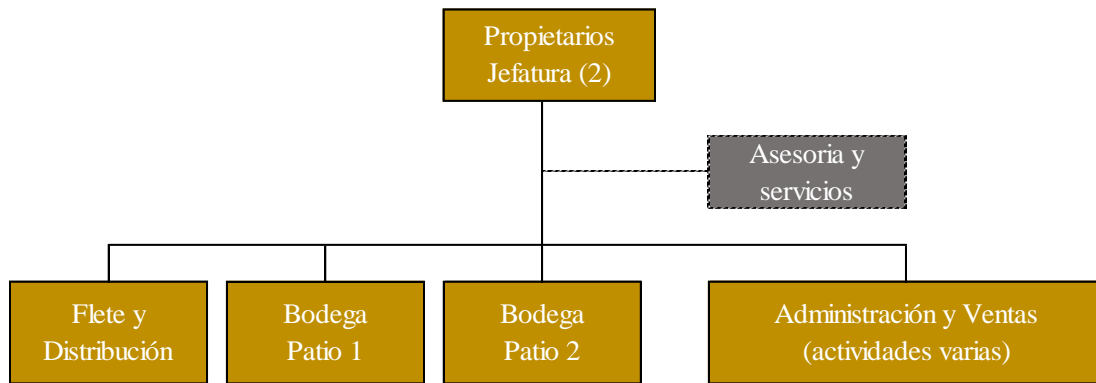


Figura 1-1: Estructura organizacional inicial
Fuente: Elaboración propia

La logística operacional se desarrolla entre la casa matriz y 4 bodegas todas de distinta dirección, pero ubicadas en un radio no superior a una cuadra, lo cual permite concentrar ventas en un solo punto, pero tener varios para el almacenaje y retiro de stocks, esto relevante si mencionamos que una de sus líneas fuertes de diferenciación es la venta de áridos, por otra parte, también permite mantener stocks de reserva de productos en determinadas temporadas.

1.3. Objetivos y resultados esperados.

1.3.1. Objetivo general

Proponer, para ABB, una Planeación Estratégica que permita determinar planes de acción y objetivos de la empresa al corto y largo plazo, como también una herramienta e indicadores que permitan controlar y gestionar estos objetivos de la forma más eficiente posible, es decir, por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa (diagnóstico).
- Proponer un Plan Estratégico que permita alcanzar el cumplimiento de objetivos de mediano y largo plazo.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral utilizando BSC.

1.3.3. Resultados esperados

La presente tesis tiene como resultado a lograr, el proponer una herramienta de gestión estratégica para los propietarios y dueños de los procesos de ABB, esto por medio de un Cuadro de Mando Integral, el cual puede una vez diseñado ser usado para dirigir y controlar el cumplimiento de su Plan Estratégico.



Capítulo 2. MARCO CONCEPTUAL

La base conceptual del trabajo estará fundamentada en los conceptos requeridos para definir una estrategia y un sistema de control de gestión planteado en el modelo del cuadro de mando integral “Balance Scorecard” y “Mapas Estratégicos”, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. Esto permite una vez aclarada la visión, misión y estrategia de la Sociedad, organizarlos desde la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y desarrollo. También servirán de base fundamentos contenidos en “Administración estratégica y política de negocios” de T. Wheelen, D. Hunger, I Olivia (2007).

2.1. Diagnóstico.

Cummings y Worley (2007), establecen que diagnóstico dentro de las empresas es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Rogmanoli (2007), especifica que diagnóstico en el mundo de las empresas, es cuando se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer, el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Entrevistas grupales semiestructuradas con fuentes primarias de la empresa permiten conocer la percepción y grado de control que propietarios y/o administradores poseen o manejan respecto a su negocio y administración. Luego, la revisión de información estadística, tributaria y contable de la empresa permitirá conocer los aspectos y cifras más importantes que inciden en los resultados de la empresa. Así mismo la identificación y estudio de procesos y actividades relevantes del negocio, permiten familiarizarse y conocer la mecánica operativa de la organización, herramientas para lograr estos estudios pueden ser la observación y talleres con equipos operacionales. El análisis de políticas, objetivos, misión y visión de la empresa, existan formales o no, permitirán determinar primero si la organización tiene un norte y objetivo establecido y segundo si las acciones y gestión que actualmente se realiza se enmarca y apunta hacia dichos fines.

2.1.1. Levantamiento de procesos

Según Juan Bravo, Bravo, J (2008), la visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio.

Para identificar y conocer los procesos y eventuales fortalezas o debilidades en ellos que pudieran tener impactos mediana o altamente significativos en planes al corto y/o largo plazo de la organización, es necesario hacer un levantamiento de los mismos. Como herramientas para lo anterior se utilizan las entrevistas y la observación. Con las entrevistas se busca identificar las principales actividades dentro de la empresa, obtener desde los entrevistados las tareas claves dentro de cada proceso, como también su conocimiento y retroalimentación simultánea de potenciales debilidades o fortalezas. Por otra parte, con la observación se busca complementar la información recibida desde las entrevistas y aprovechar la oportunidad que significa una mirada nueva e independiente de las actividades desarrolladas y sostenidas en el tiempo ya sea por costumbre, omisión o simplemente sin el interés de buscarle un mayor valor.

2.1.2. Cadena de Valor

Para crear y sostener las ventajas competitivas y erradicar o minimizar las debilidades internas o amenazas externas, optimizando los principales procesos que forman parte esencial de la empresa y controlando las variables que inciden significativamente sobre ellos, es que se identifican, clasifican y ordenan los procesos de la empresa desde los más a los menos relevantes, esto con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejora en los que tienen mayor incidencia en el producto final, es decir, pertenecen a su “Cadena de Valor”.

Una empresa es como el engranaje de un reloj, todas y cada una de sus partes son vitales para su funcionamiento y como engranaje es importante ajustarlo y darle el mantenimiento adecuado. El valor en una empresa se crea de diferentes formas. Una

empresa fabricante toma insumos y los transforma en productos, mediante ese proceso se debe añadir valor para que los mismos puedan ser vendidos por más de lo que ha costado fabricarlos. De igual forma, una empresa de servicios estudia las necesidades y deseos de los usuarios, para luego crear una prestación que llene sus expectativas, pero debe hacerlo de forma tal que pueda ofrecerse por un precio superior a lo que cuesta nominalmente ofrecer el servicio, precio que también debe ser suficientemente atractivo para el comprador.

La metodología del análisis de la cadena de valor para crear y sostener la ventaja competitiva de una firma fue desarrollada por Michael Porter (1985), y se basa en la premisa que la ventaja competitiva se obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

Gran parte de las empresas tienen una cadena de actividades comunes; estas pueden ser divididas en actividades primarias y de apoyo tal como se muestra en la figura 2-2:



Figura 2-2: Cadena de Valor
Fuente: Michael Porter, 1985.

Actividades primarias

Son todas aquellas actividades relacionadas directamente con la creación física, la venta, el mantenimiento y/o el soporte de un producto o servicio.

- **Logística interna:** procesos relacionados con recibir, almacenar y distribuir los insumos internamente. En este grupo de actividades, las relaciones con los proveedores son un factor clave para la creación de valor.
- **Operaciones:** actividades en las que los insumos se transforman en los productos que serán vendidos a los consumidores. El valor aquí se crea a través de la eficiencia de los procesos operativos.
- **Logística externa:** actividades relacionadas con hacer llegar el producto o servicio al cliente. Recogida, almacenamiento, sistema de distribución, etc. La logística externa puede ser realizada por la misma empresa o contratada a terceros.
- **Marketing y Ventas:** procesos para persuadir a clientes de comprar a una empresa en lugar de a sus competidores. Los beneficios que ofrece y cuán efectivamente se traslade el mensaje al mercado, son las principales fuentes de valor.
- **Servicios:** actividades del mantenimiento del valor del producto o servicio para los clientes una vez que lo ha comprado: servicio post venta, garantía, etc.

Actividades de apoyo o secundarias

Como su nombre lo indica, estas actividades dan soporte a las actividades primarias y pueden jugar un papel clave para cada una de ellas.

- **Abastecimiento o aprovisionamiento:** son aquellas actividades que la empresa realiza para obtener materias para operar como, por ejemplo: gestión de proveedores, negociar precios, establecer calendarios de abastecimiento, etc.
- **Gestión de Recursos Humanos:** implica reclutar, contratar, entrenar, motivar, recompensar y retener a sus trabajadores. El personal de una empresa es una de las mayores fuentes de valor, si se hacen bien estas funciones, el beneficio podrá ser significativo en la organización.

- **Desarrollo tecnológico:** estas actividades se relacionan con la administración y procesamiento de información y protección de la base de conocimiento de la empresa.
- **Infraestructura de la empresa:** se refiere a soporte y funciones que le permiten mantener las operaciones diarias como: contable, legal, administración general. Si se definen y utilizan correctamente pueden beneficiar a la organización. Este tipo de actividades apoya a toda la cadena de valor y no a cada actividad por separado.
- **Margen:** Diferencia entre valor y costo total de desempeñar las actividades de valor.

2.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio para conocer la situación real en que se encuentra una empresa, institución, proyecto, etc. y que permite planear con mayor conocimiento y base una estrategia de futuro. Esta herramienta analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación frente a variables de tipo externo (Amenazas y Oportunidades). Raiter, A. (2017).

Según Hill y Jones (2011) la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor se alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características y las del mercado en que se mueve. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).
- Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).
- confección de la matriz FODA.
- Determinación de las estrategias a emplear.

Análisis Interno

Fortalezas

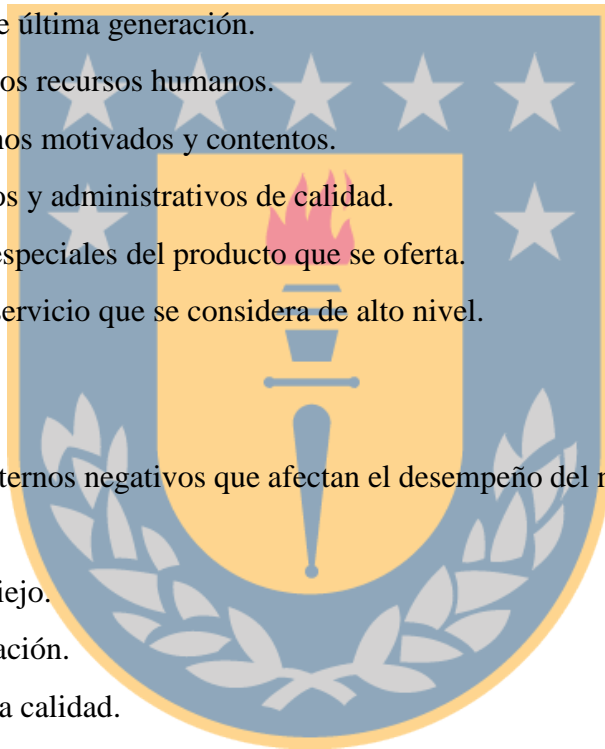
Son factores internos positivos que afectan el desempeño del negocio, ejemplos:

- Buen ambiente laboral.
- Proactividad en la gestión.
- Conocimiento del mercado.
- Grandes recursos financieros.
- Buena calidad del producto final.
- Posibilidades de acceder a créditos.
- Equipamiento de última generación.
- Experiencia de los recursos humanos.
- Recursos humanos motivados y contentos.
- Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- Características especiales del producto que se oferta.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Debilidades

Estos son factores internos negativos que afectan el desempeño del negocio, ejemplos:

- Salarios bajos.
- Equipamiento viejo.
- Falta de capacitación.
- Problemas con la calidad.
- Reactividad en la gestión.
- Mala situación financiera, poco acceso a créditos.
- Incapacidad para ver errores.
- Capital de trabajo mal utilizado.
- Deficientes habilidades gerenciales.
- Falta de motivación de los recursos humanos.
- Producto o servicio sin características diferenciadoras.



Análisis Externo

Oportunidades

Estos son factores externos que pueden afectar al negocio de forma positiva. En gran medida están fuera de control, pero puedes aprovecharlos, ejemplos:

- Regulación a favor.
- Competencia débil.
- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto.
- Inexistencia de competencia.
- Tendencias favorables en el mercado.
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

Amenazas

Estos factores externos pueden afectar al negocio de manera negativa. Están fuera del propio control, pero se pueden atacar para minimizar el daño, ejemplos:

- Conflictos gremiales.
- Regulación desfavorable.
- Cambios en la legislación.
- Competencia muy agresiva o consolidada en el mercado.
- Aumento de precio de insumos.
- Segmento del mercado contraído o tendencias desfavorables en el mercado.
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado).

Confección de la matriz FODA

Para la confección de la matriz FODA y su posterior análisis es importante determinar todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información para la toma de decisiones. Realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y/o de Reordenamiento.

Los pasos para construir una matriz FODA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.

Determinación de la estrategia a emplear

Para determinar la estrategia a emplear se realiza el cruce de las listas de fortalezas y debilidades con las listas de oportunidades y amenazas, para obtener finalmente las estrategias FO – DO – FA – DA.

Las estrategias FO usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Es una estrategia ofensiva.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Es una estrategia de reorientación.

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Es una estrategia defensiva.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Es una estrategia de supervivencia.

2.2. Plan estratégico

En su forma más simple y resumida se puede definir plan estratégico como una herramienta que recoge lo que una empresa quiere realizar para cumplir su misión y lograr alcanzar su visión o meta de futuro. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Según Ackoff R (1981), el futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro

deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Un plan estratégico es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales de una organización y conseguir una ventaja comparativa, Grogory G. Dess, G.T. Lumpkin (2003). La empresa, cuando escoge una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otros. Así, los ejecutivos establecen el orden de prioridad de las medidas que la empresa ha escogido para competir.

Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la organización necesita información relevante, derivada de análisis de ambiente interno y entorno externo. A su vez, las medidas estratégicas eficaces son un requisito necesario para que la empresa obtenga los resultados deseados de la competitividad estratégica y utilidades superiores al promedio, Brenes Bonilla (2003). Mientras se mire a la planificación estratégica como una visión y no como el camino al éxito, esta será válida y se obtendrán beneficios. Las estrategias más exitosas son visiones que se discuten y acuerdan, y no planes rígidos. Un plan estratégico estará compuesto por los siguientes conceptos:

2.2.1. Visión

La definición de la Visión de una empresa, no es más que una imagen conceptual del futuro esperado o la imagen ideal de la organización, poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte de la definición) de lo que debe ser en el futuro la empresa. Existen diferentes autores que han planteado varias preguntas, las cuales deben ser respondidas satisfactoriamente para concluir si la Visión se encuentra bien definida. Es así como se señala que la declaración de la Visión de una empresa considera objetivos de mediano y largo plazo, debe estar siempre orientada al mercado donde se desenvuelve la organización y expresar como quiere que sea percibida por su entorno en este futuro esperado (Kaplan & Norton, 2008).

2.2.2. Misión

Es una frase que refleja la razón de ser de una empresa, ¿para qué existe?, debe ser inspiradora, que hable del fin último de sus actividades. En qué mejora el mundo gracias a las actividades de dicha compañía.

La definición de la Misión de una empresa, es una conceptualización concreta y motivadora de su propósito, es el motivo por el cual existe la organización. Es fundamental para el logro de la Visión, analizar y evaluar la correcta definición de la Misión, ya que los esfuerzos y recursos disponibles serán administrados eficientemente en el presente y alineados para cumplir con el fin del largo plazo, siempre y cuando sepamos hacia dónde vamos y que debemos hacer para llegar ahí. Existen varios autores que sugieren preguntas que deben ser consideradas para lograr concluir que la Misión está bien planteada y direccionada, para efectos de este trabajo se priorizaran a modo de guía, las planteadas por Kaplan & Norton: ¿Quiénes Somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quién atendemos?, ¿Dónde atendemos?

2.2.3. Valores

Los valores definen la actitud, el comportamiento y el carácter de la compañía (Kaplan & Norton, 2008), es decir, determinan la manera en que las personas que la forman deben comportarse, son el marco dentro del cual la empresa funciona, reflejan qué está permitido y qué no para conseguir los objetivos del negocio y para que ésta pueda desarrollar su razón de ser (Misión), y por defecto, lograr alcanzar sus objetivos futuros (Visión). Existen autores que precisan que los valores representan el fundamento de la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que colaboradores trabajan para alcanzar la Visión y las metas de la empresa, (Hill & Jones, 2005).

2.2.4. Líneas estratégicas

Las estrategias se definen como los principios que muestran cómo se deberán alcanzar

los objetivos principales de una organización en un período definido, dicho de otra forma, son los caminos elegidos para recorrer y llegar al destino establecido como objetivo. Una adecuada formulación de estrategias requiere la consideración de los siguientes elementos:

- Análisis de la industria, competidores existentes y potenciales.
- Fuentes de ventajas competitivas.
- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de factores externos que influyen en la empresa.
- Una formulación imaginativa y visionaria.

La selección de las estrategias puede contener alternativas a nivel funcional, a nivel de negocios y a nivel global. La estrategia a nivel funcional se refiere al plan de acción para una actividad operativa, un proceso o un departamento clave particular dentro de un negocio. Busca mejorar un aspecto operacional dentro de la empresa. La estrategia a nivel de negocios es el plan de acción administrativo general para una empresa, el cual se extiende a toda la compañía, cubriendo todas sus unidades funcionales. Generalmente, se plantean el desarrollo de una ventaja competitiva que le permita superar el desempeño de sus rivales y obtener rendimientos superiores. En este tipo de estrategias, la responsabilidad recae sobre los administradores y gerentes de la empresa. Los tres enfoques genéricos que se manejan son: liderazgo de costos, diferenciación y concentración. Por último, la estrategia a nivel global considera estrategias que una empresa puede adoptar para competir en el mercado mundial, operando como transnacional, internacional y global.

2.2.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos representan la evolución que se desea en la organización. De acuerdo con Antonio Francés (2006), estos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

Los objetivos estratégicos corresponden a los hitos o metas que se deben alcanzar y el momento en el cual se deben obtener los resultados en sus diferentes áreas claves o líneas estratégicas. Estas áreas consisten, entre otras, en finanzas, clientes, producción y recursos humanos. Dichos objetivos deben cumplir con tres principios fundamentales: representar un desafío para la organización, ser precisos-claros y oportunos. Los objetivos no deben ser alcanzados con facilidad (no tendrían relevancia para la empresa), aunque tampoco deben ser inalcanzables; deben ser medibles para ser gestionables y deben ser formulados por la alta gerencia, pero con la participación y la cooperación de todos los empleados.

2.3. Cuadro de Mando Integral.

Conceptualmente, el Cuadro de Mando Integral o CMI, es un modelo de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en acciones e indicadores tangibles. Permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Surge en el año 1990 como una necesidad de desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación, que no solamente contemplara indicadores financieros de la actuación pasada. Fue presentado formalmente en febrero de 1992 en la revista Harvard Business Review. Sus autores, El Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University, en conjunto con David Norton, revolucionaron al mundo del management con su modelo, ya que iba más allá de los objetivos financieros, incluyendo inductores de actuación futura y su incorporación como parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones y los ejecutivos deben conocer los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, permite comunicar a los empleados los causantes del éxito futuro en un conjunto coherente de indicadores de gestión, organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Perspectiva financiera

Describe los resultados tangibles de acciones ya realizadas de la estrategia en términos financieros tradicionales que muestran si la empresa ha tenido éxito o ha fracasado, utilizando para ello indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, el valor económico añadido, etc.

Perspectiva del cliente.

Define la proposición de valor para los segmentos de clientes y del mercado objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, como, por ejemplo: calidad constante y entrega puntual, innovación y alto rendimiento. Todo esto para lograr la satisfacción, la retención y la incorporación de nuevos clientes y el aumento en la cuota de mercado que proporcionen rendimientos financieros futuros por sobre el promedio de la industria.

Perspectiva del proceso interno.

Identifica aquellos procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente y que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser:

- Aumentar la inversión en investigación y desarrollo, reestructurar procesos de desarrollo de productos de manera de lograr innovación y alto rendimiento para sus clientes.
- Incorporar procesos innovadores a los ya existentes y tecnologías de punta.
- Minimizar los tiempos del proceso de abastecimiento, compra, recepción, almacenamiento, venta y despacho.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican las capacidades existentes, qué sistemas y qué clase de clima se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos

deben estar alineados con los procesos internos críticos. Esto determinará los vacíos que será necesario reforzar para alcanzar una actuación sobresaliente. Para llenar estos vacíos, las empresas tendrán que invertir en la calificación de colaboradores, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.

En virtud de lo anterior, en este trabajo como ya se ha señalado, se propone la utilización del Cuadro de Mando Integral, ya que a través de este modelo de control de gestión, ABB podrá sentar las bases para integrar las relaciones y los intereses de todos los grupos target (clientes, empleados y la comunidad en general) en un esquema coherente con la estrategia y la visión declarada; facilitando con ello, una transparente y clara evaluación global del desempeño de la empresa y sus colaboradores.

2.3.1. Mapa Estratégico.

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton (2004). El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de Mando Integral o CMI). Uno de los aportes conceptuales más relevantes del CMI es el mapa estratégico. Un mapa entrega una visión clara de la estrategia de una organización y provee un lenguaje para describirla antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistémica donde toda acción tiene una causa y resultado, en general, los mapas estratégicos:

Mejoran la comunicación interna y externa

Para que la estrategia se aplique adecuadamente, debe ser accesible a todo nivel de la organización y, en particular, a funcionarios de control interno. “La estrategia no se puede aplicar si no se comprende y si no se comprende, no se puede describir”. Esta

frase de Kaplan y Norton (1993) refleja la necesidad de difundir la estrategia a todos los niveles de la organización para mejorar la ejecución. Dicho de otra manera, la estrategia no debe ser un tema de expertos, sino un tema del día a día de los funcionarios que, en la práctica, la interpretan y aplican.

Mejoran la gestión

Parafraseando la cita de Kaplan y Norton, puede afirmarse que el control interno no se puede realizar de una manera exitosa, si no se comprende la intencionalidad de la estrategia y los objetivos de la misma. Es evidente que el control interno no es un tema abstracto, sino que está directamente relacionado con las prioridades de la entidad, por tanto, es requisito indispensable conocer la estrategia institucional para controlarla.

Mejoran la ejecución

Es prioritario mejorar el nivel y efectividad de la administración por parte del control interno para asegurar el logro de la estrategia planteada. Basados en la experiencia de las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el cuadro de mando, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes: foco y alineamiento. Luego, la utilidad del mapa estratégico radica en que constituye la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. En este contexto, debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles respecto al cliente y a los accionistas, proporcionando a los directivos un marco que le permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento y de constantes cambios. El mapa estratégico también se conoce como diagrama de causa-efecto, pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. De esta manera, cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores de actuación que los harán posibles.

Como una estructura genérica, el mapa estratégico sirve entonces para describir una estrategia, de forma que las organizaciones sean capaces de ver dichas estrategias de manera coherente, integrada y sistémica. Esta arquitectura comienza con la perspectiva financiera, donde se plantea la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes del segmento objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los mismos. Los procesos internos, por su parte, crean y aportan la propuesta de valor para el cliente mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

2.3.2. Cuadro de Mando Operativo.

El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, perteneciente a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida que la de un CMI. Los CMO responden más a los directivos funcionales y mandos intermedios, tiene como objetivo dar a conocer información diaria la cual ayudará a la toma de decisiones a corto plazo.

Hay distintas formas de elaborar un CMO, los responsables de los diferentes departamentos deberán considerar aspectos comunes en su elaboración, como: presentar solo información en forma sinóptica, esto es de relevancia, de forma sencilla, clara y resumida. Martínez (2001) afirma que, consolidando la medición en las empresas, nos permitirá garantizar el desempeño de los procesos, mejorando la calidad del servicio y/o producto.

2.3.3. Ficha de indicadores.

Un indicador se utiliza para observar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto

concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real. Los indicadores tienen como principal función señalar datos, fenómenos, procedimientos a seguir, situaciones específicas, pueden guiarnos a su vez a otro tipo de indicadores básicos que pueden desembocar en indicadores más evidentes o más complejos dependiendo del caso. Además, se utilizan comúnmente en las organizaciones para medir tanto el éxito como la calidad en el cumplimiento de sus objetivos, la promulgación de los procesos o la entrega de productos y servicios (Barone et al., 2011).

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso de metas establecidas. Por lo anterior, es importante contar con objetivos y metas bien definidas, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes. Los indicadores, deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y la política a la que se pretende dar seguimiento, para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos y explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender, deben estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo. Un indicador ayuda a medir un proceso o un evento determinado (Rincón, 1998). Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias.

El número de indicadores ideal según Kaplan y Norton, es de siete por perspectiva y si son menos mejor. Un Tablero con más de veintiocho indicadores será difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC – CMI se puede difuminar y los esfuerzos en varios objetivos transformar en dispersos y poco efectivos (Kaplan & Norton, 1996).

2.3.4. Carta Gantt.

El diagrama de Gantt, desarrollado en la década de 1910 por Henry Gantt, Gantt, H. (1910), es el método de programación más ampliamente conocido y difundido en todos los niveles de una organización y áreas de actividad. El diagrama de Gantt se representa como una matriz, que recoge en las filas las actividades y en las columnas la calendarización o plazos para su ejecución y cumplimiento.

2.3.5. Planes y programas.

Un plan es una descripción de las intenciones y focos a corto plazo, en cuanto a lo que se requiere para ocuparse de un área específica. Se espera que un plan remedie circunstancias no óptimas en un área o que la expanda o que obstruya o impida una oposición a la expansión.

Para que un plan se lleve a cabo se requiere que se desglose en las acciones específicas que son necesarias para lograr lo que el plan se propone hacer. Esto se hace a través del uso de un programa. Un programa es una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo un plan. Para escribir un programa se requiere que haya un plan previo, al menos en la mente de la persona que escriba el programa.

Un plan o programa se monitorea con un KPI³ asignado que permite ver el nivel de avance del cumplimiento de las actividades definidas.

³ Key Performance Indicator: Indicador clave de rendimiento

Capítulo 3. METODOLOGÍA

En la figura 3-3 que sigue a continuación, se muestra gráficamente la metodología que se utilizará para la realización de esta tesis, facilitando así el entendimiento de las actividades y el orden en que las mismas se desarrollarán. Adicional, dentro de este capítulo se abordará con mayor detalle las etapas y actividades más relevantes.

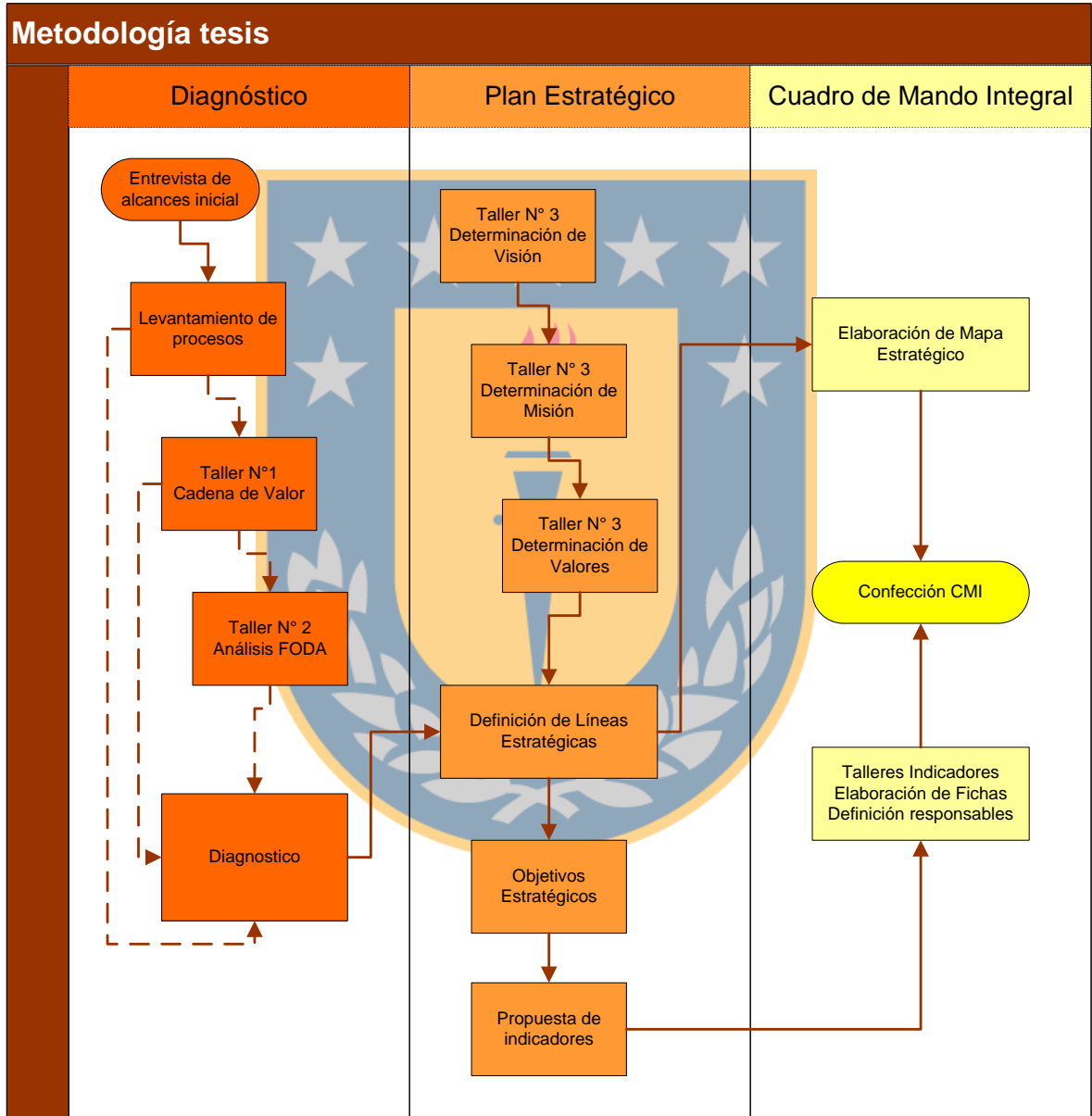


Figura 3-3: Metodología de desarrollo
Fuente: Elaboración propia.

3.1. Diagnóstico situación actual de la empresa

Como se indicó en el capítulo I, antes de lograr el objetivo general de proponer una planificación estratégica para ABB, es necesario lograr el objetivo específico de conocer con detalle la situación actual en la que se encuentra. Es importante antes de planificar el futuro, conocer cuáles son las capacidades, potencialidades, limitantes y en general situación de entorno que se debe considerar para visionar el plazo mediano y largo de planificación. ¿Puede un estudiante aspirar a un puntaje nacional en la PSU sin antes medir como está preparado y conocer cuáles son sus asignaturas fuertes y cuáles débiles?

Para lo anterior se desarrollarán las siguientes actividades: entrevista con propietarios de ABB, esto con el fin de obtener de primera fuente información general de la situación de la empresa, también se les solicitará información tributaria, contable, estadística, compras, ventas, inventarios. Con ello se formará una primera impresión de cifras importantes que inciden en los resultados de la empresa; además se les consultará cómo ven su organización, cuáles son sus competidores, falencias, ventajas y que esperan en el futuro.

Posteriormente, para el levantamiento de los procesos operativos, se realizarán entrevistas a los trabajadores para observar y familiarizarse con la mecánica de la empresa. Estas entrevistas serán semi estructuradas y considerarán las siguientes consultas base:

- Nombre del proceso.
- ¿Quién es el responsable del proceso?
- ¿Cuál es el objetivo del proceso?
- ¿Cómo inicia el proceso?
- ¿Cómo finaliza el proceso?
- ¿Quiénes participan en el proceso?

- ¿Qué actividades se llevan a cabo en el subproceso o tarea?
- ¿Qué se ejecuta en el subproceso o tarea?
- Describir los subprocesos o tareas.

Finalmente, se realizarán entrevistas grupales y talleres de trabajo con colaboradores de la empresa, donde se entregará a cada uno un documento donde se definan brevemente los conceptos de Cadena de Valor, actividades primarias y actividades de apoyo, todo acompañado de la revisión de un video tutorial de estos conceptos para su mayor entendimiento y complementado con guía y apoyo de dudas presencialmente.

Como herramientas claves para lograr lo anterior se clasificarán y desarrollarán las actividades en:

- Levantamiento de principales procesos de la empresa, para esto se utilizará formato empleado por el Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz de Los Ángeles, CAVRR (2017).
- Determinación de la cadena de valor de la empresa.
- Análisis de factores internos y externos (FODA).

3.2. Plan Estratégico

Logrado el diagnóstico de la empresa mediante el levantamiento de procesos, análisis de la cadena de valor y análisis FODA, se efectuarán una serie de reuniones talleres con propietarios y trabajadores de ABB con el fin de formular y definir la visión, misión y valores del negocio, como también, las estrategias que serán base para la formulación de las líneas y objetivos estratégicos, planes de acción e indicadores (KPI), por los cuales se guiará en el futuro la empresa. Para estos últimos se deberán asignar responsables para su control, quienes preferentemente deberán ser los involucrados directamente en su elaboración. Se revisará en taller N°3 “Visión – Misión – Valores” en qué consisten y cuán importante es contar con estos conceptos para una

organización. En este taller participarán los propietarios, administrativos y vendedores que realizan las tareas más significativas e importantes dentro de la empresa. Se determinará la visión, misión y valores para ABB utilizando dos métodos: lluvia de ideas y orden por afinidad. Cada participante irá aportando, según su mirada, como ve actualmente a la empresa y como desearía se proyecte a futuro, se terminará el taller consensuando algunas conclusiones. Posterior se realizará una reunión complementaria exclusiva con propietarios, en donde se profundizarán y discutirán abiertamente conclusiones del taller grupal, buscando ratificar o corregir las mismas.

3.3. Cuadro de Mando Integral

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se requerirá la participación activa de los dueños de ABB, quienes deberán comprometer y consensuar junto a su equipo de trabajadores, la traducción de la misión y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Cada objetivo e indicador será relacionado a una de las cuatro perspectivas en las que se apoya el Cuadro de Mando Integral o BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo.

De igual forma, en el mapa estratégico se representará esquemática y didácticamente el CMI, en él se mostrarán las cuatro perspectivas del BSC sobre las cuales se desplegarán los objetivos estratégicos que se determinen para ABB. Las cuatro perspectivas se vincularán mediante lo que se denomina relaciones causa-efecto, es decir, se analizarán los objetivos de cada perspectiva y se verá cuales tendrán mayor impacto o influencia para el cumplimiento de cada uno de ellos, los que se unirán identificando así, las trayectorias estratégicas.

Capítulo 4. ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la situación de la empresa

Para lograr levantar la situación de ABB, se desarrollaron dos reuniones iniciales con sus propietarios, obteniendo en la primera una visión general y macro del funcionamiento del negocio y sus procesos internos, y en la segunda, la información contable tributaria y estadística del pasado mediano reciente, logrando con esto una primera foto del negocio y envergadura de la empresa. Esta es, la calidad y oportunidad de su información, incremento de su fuerza de trabajo, importes de sus compras y de sus ventas. A continuación, en la figura 4-4 veremos las ventas y dotación de ABB en la última década, estos, dos importantes indicadores de lo que es el tamaño y evolución de un negocio.

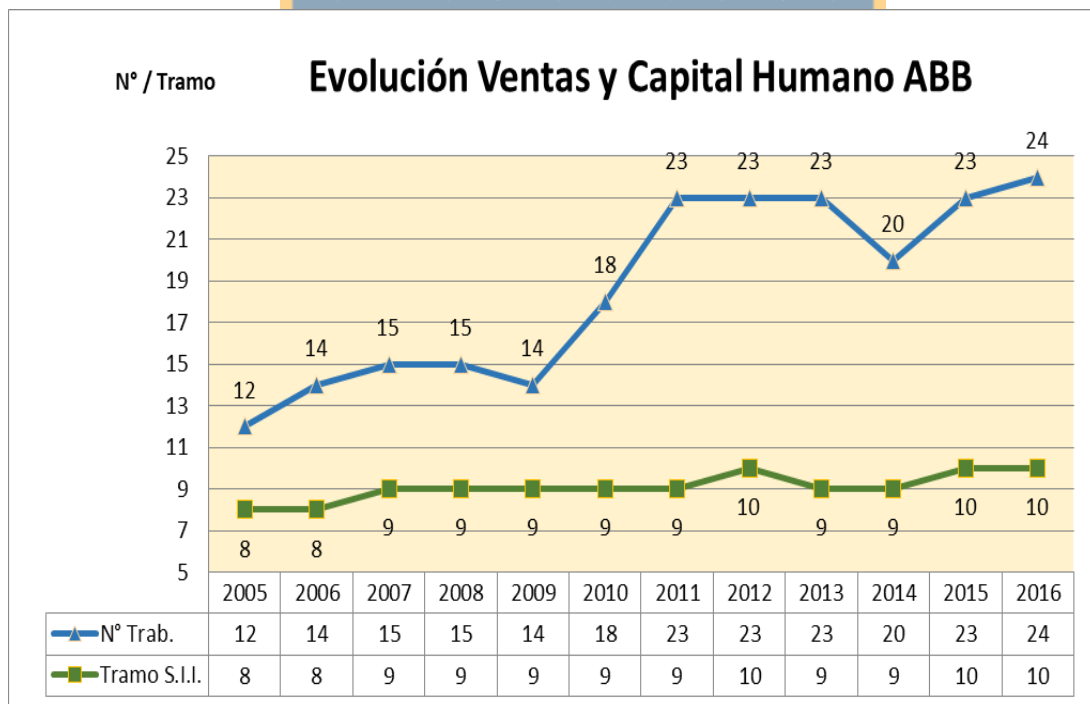


Figura 4-4: Evolución de ventas y dotación ABB
Fuente: Servicios de Impuestos Internos.

Indicar que el tramo 8 equivale a ventas entre 25 mil y 50 mil UF, el tramo 9 a ventas entre 50 mil y 100 mil UF y el tramo 10 a ventas entre 100 mil y 200 mil UF. (Ver cuadro 4-1).

4.1.1. Levantamiento de principales procesos de la empresa.

Si bien, en reuniones iniciales con propietarios de ABB se levantaron las principales actividades para el funcionamiento del negocio, fue a través de la interacción directa con sus colaboradores directamente en operación lo que permitió obtener un real detalle de la situación interna de la empresa, esto sumado a la descripción de la organización del capítulo I, permitió realizar levantamiento de los procesos más relevantes del negocio, los cuales son;

Compras

En este proceso se dan una serie de actividades que permiten realizar efectivamente la compra del o los productos que requiere la ferretería para contar con stock disponible para sus clientes. Es llevado a cabo por sus dueños, un administrativo y/o un vendedor de mesón. Los primeros gestionan con proveedores de grandes empresas condiciones convenientes de precio y tiempos de despacho para productos de mayor volumen y rotación, buscando también la obtención de un mayor margen. Administrativos realizan las compras requeridas por jefes de patio cuando detectan bajas de stock en sus bodegas. Vendedor de mesón realiza las compras de mercadería al detalle para almacenar en anaqueles interiores. Dueños no realizan seguimiento a ordenes emitidas por ellos, quien realiza el seguimiento de las órdenes de compra es el o los administrativos, pero no es una actividad definida y distribuida con rigurosidad. Participan de este proceso: Propietarios, administrativos, vendedor de mesón y proveedores. Mayor detalle de este proceso se presenta en **Anexo 1: Proceso de compras.**

Recepción y almacenamiento

Dentro de la empresa existen dos grandes bodegas, cada una con un encargado que tiene bajo supervisión el proceso de recepción de materiales y productos, almacenarlos y despacharlos una vez ejecutada la venta, para ello tiene a cargo dotación y equipos, además de espacios previamente definidos para los distintos productos. También existe

una bodega en sala de venta que funciona con la misma lógica. Distribución de bodegas y productos que se almacenan en cada una de ellas, obedecen a factores de: agilidad para despacho, afinidad de productos y espacios. A la hora de operar, su mecánica es uniforme y se puede resumir como:

1. Encargado de patio o sala de venta recibe los productos contra documento referenciado a orden de compra de ABB.
2. Almacena productos y entrega documento visado a administración para ingreso de stock recepcionado a sistema.
3. Recibe a cliente o vendedor con documento de venta, chequea productos y cantidades y encarga su búsqueda.
4. Supervisa carguío y retiro de productos. Ejecutado lo anterior satisfactoriamente timbra documentos como despachados.

Mayor detalle de este levantamiento se presenta en **Anexo 2: Proceso de recepción y almacenamiento.**

Ventas

La mayor cantidad de ventas que se realizan en la ferretería son presenciales, es decir, contacto directo con el cliente en mesón de atención. También realizan ventas telefónicas, generalmente a contratistas, quienes envían listado por mail y se les realiza despacho de materiales a dirección que indiquen.

Las ventas en mesón son realizadas por cinco vendedores, quienes reciben el requerimiento del cliente. Toda transacción de venta se soporta en un software llamado DIMASOFT⁴, en este los vendedores ingresan el código de cada producto verificando stock y precios. La mercadería que necesita el cliente puede estar en los anaqueles interiores y/o en las bodegas o patios, independiente de aquello el vendedor de mesón

⁴ Software de gestión que abarca control de stocks, cobranza y compras.

es el que centraliza la venta, luego el cliente debe dirigirse a caja para efectuar el pago y en seguida retirar su mercadería con el vendedor que lo atendió en mesón y/o en patio si corresponde.

Participan de este proceso: Cliente, vendedores de mesón, cajera, jefes de patio. Mayor detalle de este levantamiento se presenta en *Anexo 3: Proceso de ventas mesón*.

4.1.2. Determinación de la Cadena de Valor de la empresa.

Para determinar las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa se desarrollaron talleres con propietarios y colaboradores claves de ABB identificados en levantamiento previo de procesos. Se solicitó la identificación de procesos a los participantes y se discutieron las acciones y flujos que identificó cada uno para un levantamiento grupal consensuado. Este documento se adjunta como *Anexo 4: Taller Cadena Valor*, y los resultados se indican a continuación:

Actividades primarias

Para este tipo o clasificación de procesos, los talleres arrojaron como resultado, la identificación de las siguientes actividades como relevantes dentro de cada agrupación.

- **Logística interna:** Como actividades de valor acá se identificaron;
 - ✓ Proceso de abastecimiento con proveedores nacionales buscando siempre la mayor conveniencia en precio y condiciones de pago.
 - ✓ Proceso de recepción de mercaderías realizado por encargados de patio, que si bien realizan este proceso con atención, el mismo es débil desde el punto de vista de control y eficiencia. Los chequeos son visuales, en observancia a documento del proveedor (factura o guía) y no de un documento propio de requerimiento (orden de compra).
 - ✓ Proceso de almacenaje en el cual los productos no son etiquetados y solo se guardan en las ubicaciones “acostumbradas”.

- ✓ Proceso de ingreso de stocks a sistema por colaboradores distintos a los que recibieron, por lo que pierde eficiencia en oportunidad y exactitud.
- **Operaciones:** estas son actividades de transformación de insumos para su venta. ABB no tiene acá procesos de producción relevantes a la cadena de valor.
- **Logística externa:** Acá se identificaron los siguientes procesos relevantes para el valor.
 - ✓ Proceso de distribución de materiales (áridos, cemento, fierros, otros) por medio de camiones propios sujeto a cancelación del servicio adicional (flete).
 - ✓ Proceso de compra a proveedor fabricante con entrega en bodega de cliente final de forma directa. Este uno de los procesos con mayor valor dentro de la ferretería.
- **Marketing y Ventas:** procesos usados para convencer de comprar a una empresa en lugar de a las demás. Acá se logró identificar con relación al valor lo siguiente.
 - ✓ Proceso de marketing, se cuenta con una página web con poca información y desactualizada, hace años no tiene publicidad radial y la única publicidad que utiliza son promociones con carteles en las afueras del local.
 - ✓ Proceso de venta a crédito a ferreterías locales y de la provincia, puede generar valor concentrando un segmento del mercado, pero a un mayor riesgo de impacto en la cobranza.
- **Servicios:** No se encuentran actividades que generen valor acá como garantías extendidas, post venta o club de socios para promociones o feedback.
 - ✓ Mención a descuentos a los que acceden clientes por ser atendidos por los dueños, quienes tienen esta atribución, la cual no está definida formalmente.

Actividades de apoyo o secundarias

Como vimos en el marco teórico, estas actividades dan soporte a las actividades primarias y pueden jugar un papel muy importante en cada actividad primaria.

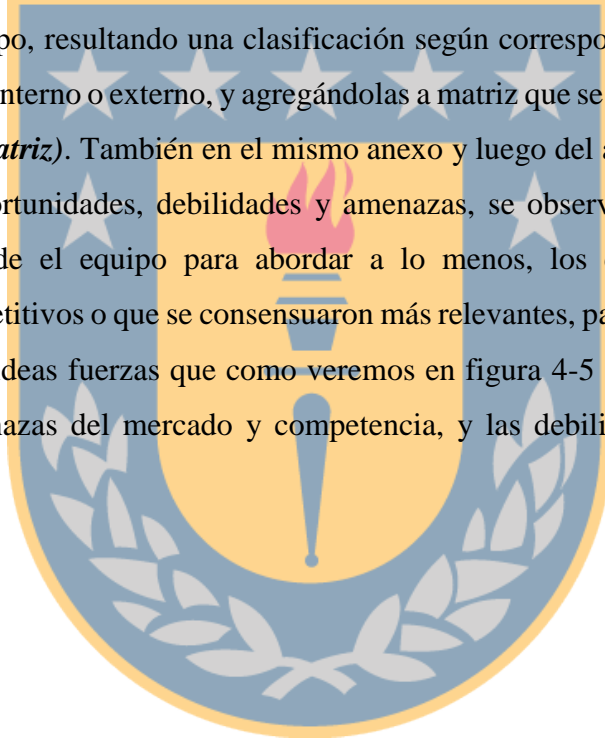
- **Abastecimiento o aprovisionamiento:** Acá surgió el siguiente proceso como inicial en taller de valor.
 - ✓ Proceso de compras, ABB cuenta con cuatro compradores incluyendo a los dueños, sin estar bien definido materiales de compra de cada uno. Tampoco se utiliza el sistema para verificar saldos, más bien se realizan compras a reacción por pedidos del personal de patio o mesón.
- **Gestión de Recursos Humanos:** El personal será una de las mayores fuentes de valor si se gestiona adecuadamente.
 - ✓ Mencionar una debilidad en este proceso, existe oportunidad de mejorar en reclutamiento y capacitación de los actuales empleados.
- **Desarrollo tecnológico:** Tanto de talleres, levantamientos y estadística, surge un proceso clave para apoyo al valor de la empresa.
 - ✓ Proceso de administración de información, cuentan con un software de nivel de acuerdo a sus necesidades, pero incompleto para administrar integralmente la empresa. Acá existe una clara oportunidad para el valor.
- **Infraestructura de la empresa:** sistemas de soporte y funciones que permiten mantener las operaciones diarias de ABB.
 - ✓ Mención a debilidades en todos los procesos de apoyo a la operación como contabilidad, planificación y finanzas, no están gestionadas y son otra clara oportunidad de agregar valor a la operación.
- **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor, la determinación de esta diferencia es necesaria para

cualquier empresa que busque maximizar beneficios.

- ✓ Por debilidades en actividades de apoyo precedentes, la empresa carece de esta oportunidad y hace apremiante conocer oportuna y fidedignamente sus márgenes.

4.1.3. Elaboración análisis interno y externo - FODA

En talleres con propietarios y administrativos de ABB donde se revisaron los conceptos de la herramienta análisis FODA, se analizaron las afirmaciones que fueron siendo aportadas por el grupo, resultando una clasificación según correspondiera a un factor positivo o negativo, interno o externo, y agregándolas a matriz que se muestra en **Anexo 5: Taller FODA (Matriz)**. También en el mismo anexo y luego del análisis y cruce de estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se observan las estrategias surgidas por y desde el equipo para abordar a lo menos, los conceptos que se presentaron más repetitivos o que se consensuaron más relevantes, para lo cual también se consideraron las ideas fuerzas que como veremos en figura 4-5 a continuación, se centran en las amenazas del mercado y competencia, y las debilidades de orden y control interno.



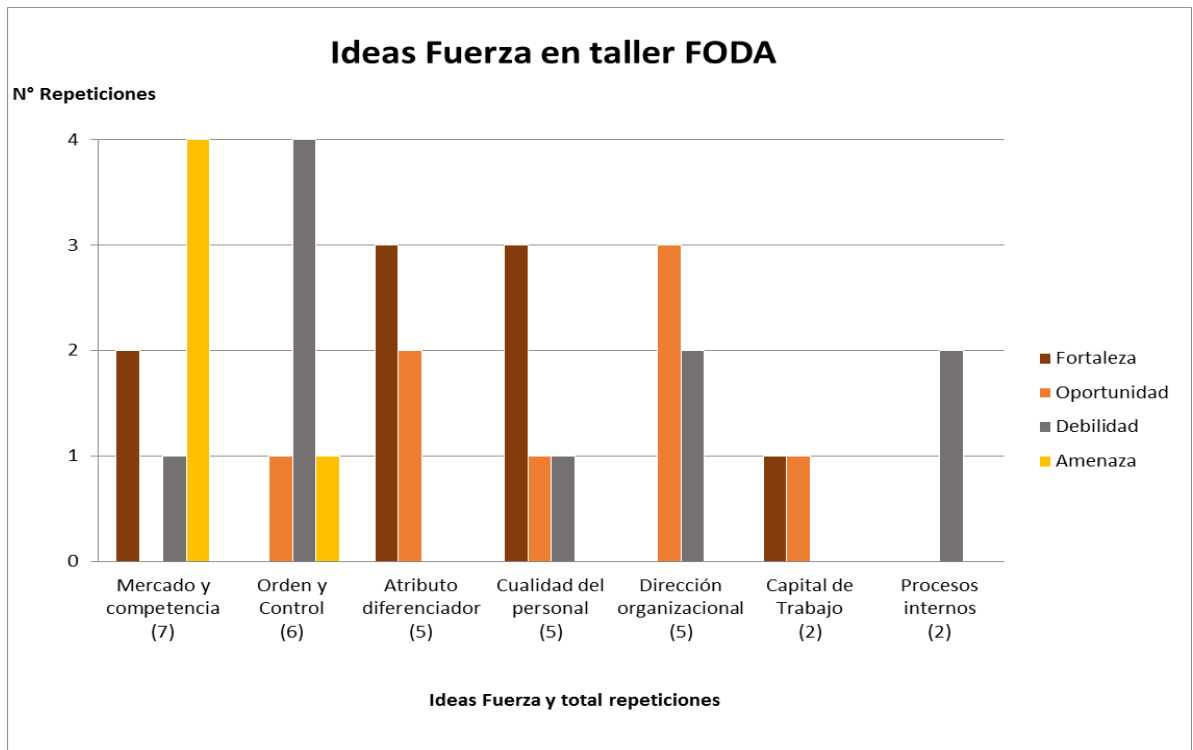


Figura 4-5: Ideas fuerza taller FODA
Fuente: Elaboración propia.

De este análisis FODA surgieron estrategias para potenciar aspectos internos y/o externos, como también para minimizar efectos de amenazas o debilidades. A continuación, señalamos las de mayor relevancia e interés de desarrollo por parte de la administración de ABB.

Estrategias FO, recordar son las que usan fortalezas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Son estrategias ofensivas, acá tenemos;

- Estrategia de crecimiento, inversión en infraestructura y maquinaria.
- Estrategia de captación, venta y crédito a empresas con mayor riesgo.
- Estrategia de abastecimiento, contratos de suministro (precio).
- Estrategia de marca, inversión y desarrollo marca ABB. Identidad.
- Estrategia de competencias, mejorar cualidades de capital de trabajo.

Estrategias DO, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Son estrategias de reorientación.

- Estrategia de control, estructura y control interno.
- Estrategia de dirección, implementar planificación estratégica.
- Estrategia de publicidad, desarrollo de plan de marketing.
- Estrategia de calidad, mejoramiento tiempos y calidad procesos internos.

Estrategias FA, aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de amenazas externas. Es una estrategia defensiva.

- Estrategia de fidelización, atención de calidad y precios justos.
- Estrategia de absorción, distribución a nuevos y pequeños competidores.

Estrategias DA, son tácticas defensivas que pretenden disminuir debilidades internas y evitar amenazas del entorno. Es una estrategia de supervivencia.

- Estrategia de exactitud, mantener espejo sistemas y físico (oportunidad).
- Estrategia de enfoque, capital humano alineado y motivado hacia objetivos.

Se puede observar que varias estrategias abordan la competencia, ya sea con diferenciación en la atención, marketing, fidelización de clientes, aumento de ventas de ABB incluso indirectamente como distribuidor, etc. En figura 4-6 veremos los principales competidores de ABB en el mercado local y su nivel de ventas según tramos de clasificación del S.I.I.



Figura 4-6: Ventas competidores ABB
Fuente: S.I.I. – Elaboración propia.

A continuación, en cuadro 4-1, se detallan tramos del S.I.I. y su correspondencia con tamaño de la empresa en apego a sus ventas anuales clasificadas por rangos en UF.

Cuadro 4-1: Tramos de venta S.I.I.

Tramo S.I.I.	Tamaño Empresa	Rango	Ventas anuales en UF
1	Micro	0°	Sin información
2	Micro	1°	1 a 200
3	Micro	2°	200 a 600
4	Micro	3°	600 a 2.400
5	Pequeña	1°	2.400 a 5.000
6	Pequeña	2°	5.000 a 10.000
7	Pequeña	3°	10.000 a 25.000
8	Mediana	1°	25.000 a 50.000
9	Mediana	2°	50.000 a 100.000
10	Grande	1°	100.000 a 200.000
11	Grande	2°	200.000 a 600.000
12	Grande	3°	600.000 a 1.000.000
13	Grande	4°	1.000.000 y más

Fuente: Elaboración propia – S.I.I.

4.2 Plan Estratégico

Se consideraron las estrategias determinadas en el análisis FODA para el plan estratégico, buscando así medir, controlar y mejorar los procesos claves de la empresa. En este punto se resumieron los análisis internos y externos, obtenidos de talleres de cadena de valor y FODA. Estos análisis nos permitieron encontrar las fuentes de ventaja competitiva, debilidades y amenazas para la organización; así también se detectaron oportunidades y actividades claves que bien gestionadas llevaran a crear valor y generar ventajas competitivas respecto a los competidores.

ABB no contaba con una planificación estratégica anterior, tampoco con una planificación como tal (formal). Finalmente, este taller dio como resultado las siguientes propuestas:

4.2.1. Visión

Para determinar la Visión se realizó taller junto a propietarios y trabajadores de ABB, el cual consistió primeramente en explicar el concepto de “Visión” y luego recopilar todos los conceptos que el grupo estimaba debían ser parte de la misma para su negocio, esto por medio de lluvia de ideas, luego se ordenaron y agruparon estas ideas para dar un sentido y consenso de lo que se espera para el negocio por medio de la técnica de orden por afinidad. Seguido, con las ideas ordenadas se armaron y analizaron propuestas de Visión, con el especial cuidado de representar lo que propietarios de la empresa esperan para ella a futuro. Seguido, estas propuestas se votaron con y por el equipo, tabulando los resultados tal como se puede observar en *Anexo 6: Taller Visión - Misión*, resultando como Visión para la empresa la siguiente:

“Ser líder en el rubro ferretero de la provincia, reconocida como una empresa amigable, completa y responsable”.

Esta, responde a las preguntas ¿Qué quiere ser la empresa? ¿Cómo quiere ser en el futuro?

Para que ABB pueda llegar a cumplir su visión, debe aprovechar sus fortalezas, principalmente las de su experiencia, trayectoria y atención personalizada.

4.2.2. Misión

Para determinar la Misión se utilizó la misma metodología aplicada para determinar la Visión. El resultado logrado se muestra a continuación, este, resultante de las propuestas que se detallan también en *Anexo 6: Taller Visión - Misión*.

“Somos una empresa Angelina, enfocada en proveer los materiales para construir los sueños y proyectos de las familias y constructores del Bio Bio, con una atención personalizada y a los precios más justos”.

Que responde a las interrogantes; ¿Razón de existir?, ¿Qué hacen?, ¿A quiénes se dirige? y ¿Cómo se diferencian de su competencia?

4.2.3. Valores

Se determinaron los Valores en los cuales sustentar la planificación estratégica de ABB, todos los participantes del taller escribieron una serie de valores representativos de la empresa. Estos fueron agrupados por orden de afinidad, quedando como valores los siguientes:

- **Responsabilidad:** Hacemos las cosas de la mejor manera posible, de forma tal de nunca perjudicar a ningún actor de nuestro entorno.
- **Amabilidad:** Tenemos una actitud cálida y colaboradora hacia nuestros clientes y también hacia nuestro entorno laboral.
- **Transparencia:** Realizamos nuestras actuaciones de manera sincera, honesta y con rectitud en todo momento.
- **Confiabilidad:** Cumplimos nuestras promesas para mantener a nuestros clientes en el largo plazo y fortalecer los lazos en el equipo.

- **Compromiso:** Creemos en nuestro rol relevante para cumplir nuestra misión y nos esforzamos en el día a día para concretarla en todo momento.
- **Empatía:** Entendemos a nuestros clientes y somos respuesta a sus proyectos.

Estos valores identificados responden a las preguntas: ¿Cuál es nuestra actitud?, ¿Cuál será nuestro compromiso?, ¿Cómo haremos las cosas?

4.2.4. Propuesta de Líneas Estratégicas

Considerando las estrategias planteadas en análisis FODA (cruce FO-DO-FA-DA) y la visión, misión y valores determinados para ABB, se establecieron las siguientes líneas estratégicas asimiladas a cada una de las cuatro perspectivas del BSC o CMI:

- Rentabilidad financiera.
- Gestión de clientes.
- Eficiencia operacional.
- Capital de personas.

4.2.5. Objetivos Estratégicos

Considerando las líneas estratégicas planteadas en el punto anterior y asimilándolas a las perspectivas del cuadro de mando integral, los objetivos que se definieron para cada perspectiva se detallan a continuación:

Perspectiva Financiera

Maximizar utilidades de la empresa: Como toda empresa, ABB busca mantenerse en el mercado generando las máximas utilidades posibles para sus propietarios.

Aumentar las ventas: Aumentar ventas implica a su vez aumento o mantención de cuotas de mercado, como también beneficios para el flujo de caja y capital de trabajo.

Perspectiva Cliente

Aumentar cartera de clientes: La cartera de clientes es un “activo” que le permite a la empresa proyectarse y hasta cierto punto garantizar la estabilidad de sus operaciones.

Lograr la satisfacción del cliente: Un cliente satisfecho es sinónimo de un cliente fiel. Es necesario conocer que persigue el cliente al comprar y después de hacerlo. Una atención de calidad agrega valor y atrae por si sola a nuevos clientes.

Ofrecer variedad de productos y calidad: Es conocido que el consumidor busca comodidad y minimizar tiempos en las compras. Un negocio surtido suple estas necesidades, además de importarle para sus dueños la posibilidad de mayores ventas.

Perspectiva de Procesos Internos

Implementar TIC's⁵ de soporte a las operaciones: La empresa ABB cuenta con un software de control de inventario, pero es necesario mayor apoyo tecnológico para hacer más eficiente las actividades primarias y secundarias de la empresa.

Mejorar procesos logísticos: Mantener en orden la mercadería en anaqueles y bodegas (layout⁶), apoyado por software de inventarios, permite mejorar controles, gestionar pedidos con agilidad, evitar desabastecimiento y la insatisfacción de los clientes.

Minimizar incobrabilidad: Importes de ventas e incrementos de las mismas pierden toda eficacia si detrás de ello no hay una recaudación efectiva de los flujos. El control de esta variable es crítico para el crecimiento del negocio.

Mantener suministro de stocks: Es necesario realizar seguimiento de compras de ABB a proveedores, mercaderías en forma oportuna permiten ganar confiabilidad con el cliente y aumentar su satisfacción.

⁵ TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

⁶ Disposición o diseño de asignaciones de espacio generalmente en contexto de almacenamiento.

Crear plan de Marketing e identidad para ABB: El marketing y la identidad son claves para la elección de una empresa por potenciales clientes, para ello se debe fortalecer la estrategia de marca.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Ejecutar plan de capacitación al personal: La capacitación de trabajadores para potenciar sus habilidades, es una inversión que asegura retornos para la organización al contar con mano de obra más calificada en los respectivos procesos.

Minimizar rotación del personal: La rotación de personal es un problema que genera costos para la empresa como procesos de reclutamiento y entrenamiento, además de una menor productividad en el periodo de reemplazo y aprendizaje.

Implementar estructura organizacional (control): Alcances y responsables de tareas claros y definidos, permite a una organización por un lado especializar a trabajadores haciéndolos más eficientes, y por otro, tener motores independientes que dentro de la organización empujen hacia los objetivos comunes.

Gestionar el clima laboral: Con buen clima laboral la atención al cliente es mejor, más amigable y de calidad, internamente, la mejor comunicación garantiza procesos más fluidos y colaborativos.

4.3 Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto y consensado con la empresa ABB, les proporcionará a los dueños y trabajadores una amplia visión orientada en las estrategias definidas. Teniendo la visión, misión, valores, líneas y objetivos estratégicos por perspectiva del BSC, podemos presentar esquemáticamente los tres puntos siguientes:

4.3.1 Mapa Estratégico

A continuación, en la figura 4-7 presentamos mapa de las estrategias propuestas para la empresa ABB:

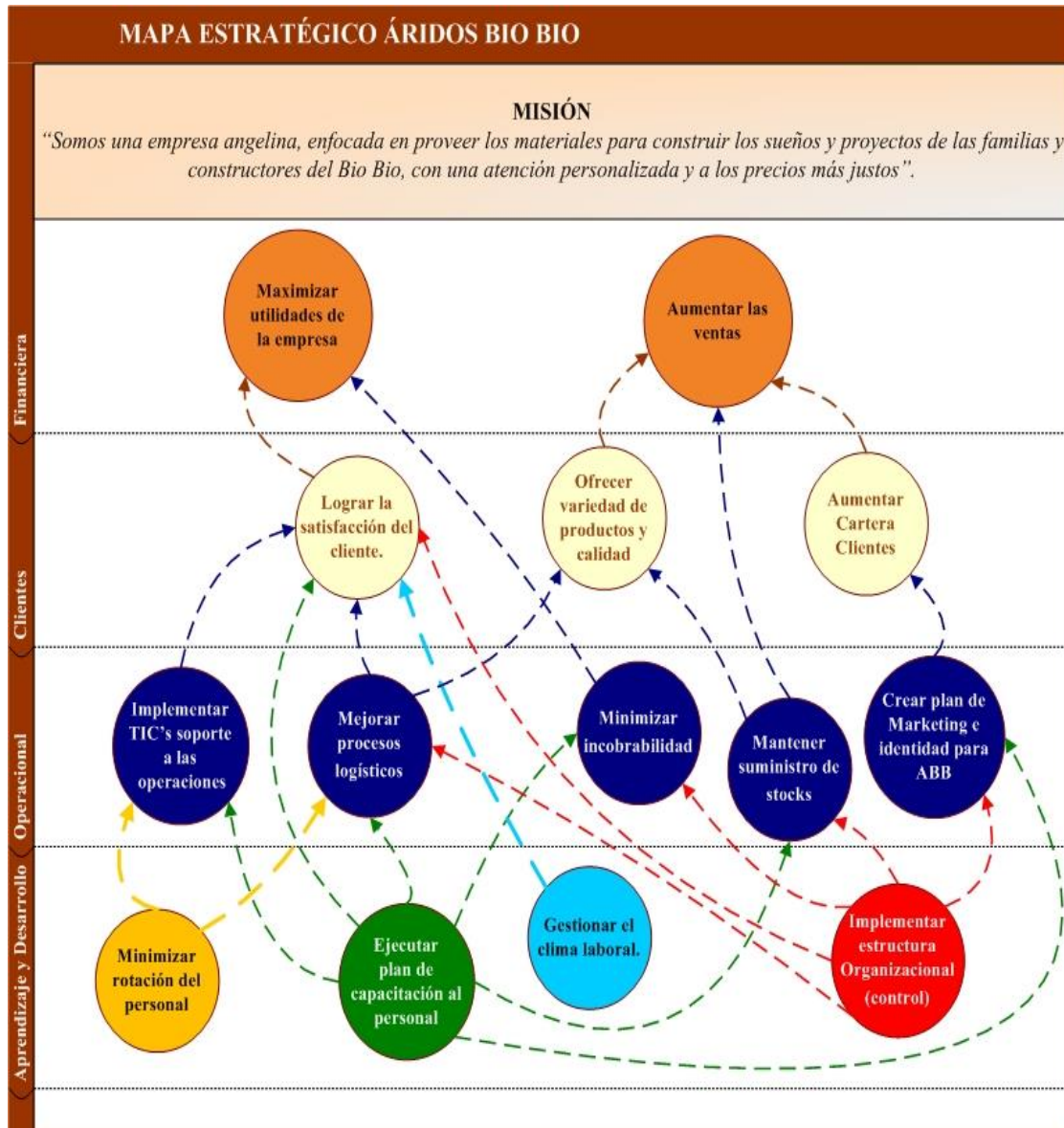


Figura 4-7: Mapa estratégico ABB
 Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se observa claramente la relación causa – efecto entre las cuatro perspectivas, esta relación describe el camino que se debe seguir para alcanzar el éxito de las estrategias definidas para cumplir la misión.

Relación causa – efecto entre las perspectivas

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo: Esta perspectiva se considera la base, dado que, mejorando las competencias del personal, minimizando su rotación, mejorando el clima laboral e implementando una estructura en la organización, mejoraran también los procesos internos en los que se involucran las personas que trabajan en la empresa y el cliente será el mayor beneficiado de todo esto.

Perspectiva de Procesos Internos: Teniendo a los trabajadores capacitados, con una baja rotación de personal, contentos y ordenados, los procesos internos mejoran en forma natural. Los procesos deben considerar una mejora continua por lo que deben ser claros y protocolizados para su revisión.

Perspectiva de Clientes: El efectuar la mejora continua en los procesos internos de la empresa ABB afectará directamente en una mejor atención a los clientes, los que se verán favorecidos, se sentirán satisfechos y por ende atraerán a nuevos clientes, más aún si la empresa cuenta con identidad propia.

Perspectiva Financiera: Con los puntos resueltos en las perspectivas anteriores, el poder aumentar las ventas y maximizar las utilidades de la empresa ABB resulta factible, pero requiere de un buen control de los indicadores, por parte de los dueños de la empresa, en cada una de sus perspectivas.

Finalmente llegarán a cumplir su **“Misión”**.

4.3.2 Matriz Estratégica

		Lineas estratégicas			
		1.- Rentabilidad Finaciera	2.- Gestión de Clientes	3.- Eficiencia Operacional	4.- Capital de Personas
Perspectivas	A.- Financiera	Maximizar utilidades de la empresa		Aumentar las ventas	
	B.- Clientes		Lograr la satisfacción del cliente Aumentar cartera de clientes	Ofrecer variedad de productos y calidad	
	C.- Operacional	Minimizar incobrabilidad	Crear plan de MKT e identidad para ABB	Implementar TIC's soporte a operaciones Mejorar procesos logísticos Mantener suministro de stocks	
	D.- Aprendizaje y Desarrollo		Gestionar el clima laboral	Implementar estructura organizacional (control)	Minimizar rotación del personal Ejecutar plan capacitación al personal

Figura 4-8: Matriz estratégica ABB
Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Indicadores Estratégicos por perspectiva del BSC

Para cada objetivo estratégico, indicados en el punto 4.2.5, se definieron los siguientes indicadores estratégicos:

Cuadro 4-2: Indicadores Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA EMPRESA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES
Rentabilidad financiera	Maximizar utilidades de la empresa	RONA
Rentabilidad financiera	Aumentar las ventas	Evolutivo de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-3: Indicadores Perspectiva Clientes

ESTRATEGIA EMPRESA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES
Gestión de clientes	Aumentar cartera de Clientes	Nuevos clientes ingresados a cartera
Gestión de clientes	Lograr la satisfacción del cliente	Porcentaje de ventas reclamadas respecto ventas totales mes
Gestión de clientes	Ofrecer variedad de productos y calidad	Porcentaje de nuevos productos ingresados con rotación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-4: Indicadores Perspectiva Procesos Internos

ESTRATEGIA EMPRESA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES
Eficiencia operacional	Minimizar incobrabilidad	Porcentaje deuda vencida recuperada mensual
Eficiencia operacional	Crear Plan de Marketing e identidad para ABB	Porcentaje de avance Carta Gantt plan de marketing e identidad de ABB
Eficiencia operacional	Implementar TIC's de soporte a las operaciones	Porcentaje avance Carta Gantt del plan de soportes TIC's a los procesos de ABB
Eficiencia operacional	Mejorar procesos logísticos	Porcentaje de exactitud registros y ubicaciones de Stocks
Eficiencia operacional	Mantener suministro de stocks	Porcentaje de órdenes de compras recibidas OTIF (On Time In Full)

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 4-5: Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

ESTRATEGIA EMPRESA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES
Capital de personas	Gestionar el clima laboral	Nota evaluación clima laboral
Capital de personas	Implementar estructura Organizacional (control)	Ejecución estructura organizacional de ABB
Capital de personas	Minimizar rotación del personal	Porcentaje de rotación de personal
Capital de personas	Ejecutar plan de capacitación al personal	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.4 Cuadro de Mando Operativo

De acuerdo al nuevo organigrama que se propone implementar a ABB, se desprenden los siguientes Cuadros de Mando Operativos con sus respectivos responsables, quienes serán los encargados de efectuar su control, seguimiento y presentar planes de mejora si corresponde.

Cuadro 4-6: CMO responsable Jefe de A&F

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META
Rentabilidad financiera	Financiera	Maximizar utilidades de la empresa	RONA	Medir la eficiencia de la empresa en utilización de activos (inversión dueños)	$(\text{Resultado EBITDA} / \text{Activos Netos}) \times 100$	>20%
Rentabilidad financiera	Financiera	Aumentar las ventas	Evolutivo de ventas	Medir la variación de las ventas de un período respecto a mismo período año anterior	$(\text{VNA mes actual} - \text{VNA al mismo mes año anterior} / \text{VNA al mismo mes año anterior}) \times 100$	>=5%
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Implementar TIC's de soporte a las operaciones	Porcentaje avance Carta Gantt del plan de soportes TIC's a los procesos de ABB	Medir el cumplimiento de las actividades planificadas para el apoyo tecnológico de la operación	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) \times 100$	>90%
Capital de personas	Aprendizaje y Desarrollo	Minimizar rotación del personal	Porcentaje de rotación de personal	Medir la gestión en la retención y estabilidad del recurso humano	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores finiquitados acum al mes} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}) \times 100$	<10%
Capital de personas	Aprendizaje y Desarrollo	Ejecutar plan de capacitación al personal	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación	Medir avance en cumplimiento de plan de capacitación	$(\text{Capacitaciones ejecutadas acum} / \text{N}^\circ \text{ total de capacitaciones programadas acum}) \times 100$	>90%

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 4-7: CMO responsable Encargado de Inventario

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META
Gestión de clientes	Cientes	Ofrecer variedad de productos y calidad	Porcentaje de nuevos productos ingresados con rotación	Medir incremento de nuevos productos de consumo de los clientes	$(\text{SKU nuevos ingresados en el mes con venta} / \text{Total SKU Kardex de productos mes anterior}) \times 100$	>=1%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-8: CMO responsable Encargado Comercial

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META
Gestión de clientes	Cientes	Aumentar cartera de Clientes	Nuevos clientes ingresados a cartera	Medir incorporaciones de nuevos clientes (cuenta corrientes).	$(\text{Clientes nuevos mes actual} / \text{Total cartera clientes mes anterior}) \times 100$	$\geq 2\%$
Gestión de clientes	Cientes	Lograr la satisfacción del cliente	Porcentaje de ventas reclamadas respecto ventas totales mes	Medir reclamos de clientes e identificar causas origen para gestión.	$(\text{Importes de eventos reclamados} / \text{Importes ventas totales mes}) \times 100$	$< 1\%$
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Crear Plan de Marketing e identidad para ABB	Porcentaje de avance Carta Gannt plan de marketing e identidad de ABB	Medir cumplimiento de las actividades planificadas para el desarrollo del Marketing	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) \times 100$	$> 90\%$

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-9: CMO responsable Encargado de Bodega

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Mejorar procesos logísticos	Porcentaje de exactitud registros y ubicaciones de Stocks	Medir exactitud de registros de stock en ubicación y cantidad.	$(\text{N}^\circ \text{ de registros inventariados OK en ubicación y cantidad} / \text{N}^\circ \text{ total de registros muestreados}) \times 100$	$> 80\%$

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-10: CMO responsable Encargado de Cobranza

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Minimizar incobrabilidad	Porcentaje deuda vencida recuperada mensual	Medir efectividad de las cobranzas de la empresa	$(\text{Cobranzas efectivas de deuda vencida este mes} / \text{Deuda vencida mes anterior}) \times 100$	$> 70\%$

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-11: CMO responsable Encargado de Compras

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Mantener suministro de stocks	Porcentaje de órdenes de compras recibidas OTIF (On Time In Full)	Gestionar la eficiencia del suministro de stocks	$(N^{\circ} \text{ de órdenes de compra recibidas OK} / N^{\circ} \text{ total de órdenes de compra a recibir}) \times 100$	>95%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-12: CMO responsable Propietarios ABB

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META
Capital de personas	Aprendizaje y desarrollo	Gestionar el clima laboral	Nota evaluación clima laboral	Medir clima laboral para acciones de mejora para el RRHH de ABB	Nota evaluación año actual	>6
Capital de personas	Procesos Internos	Implementar estructura Organizacional (control)	Ejecución estructura organizacional de ABB	Evaluar la implementación de organigrama estructura ABB pro control y gestión	¿Se ejecuto la estructura organizacional optima definida para ABB, si o no?	SI

Fuente: Elaboración propia.

Todo lo esquematizado anteriormente se desprende del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), que se muestra íntegro en el **Anexo 7: Cuadro de Mando Integral ABB** que será finalmente, la herramienta a utilizar para medir la gestión.

En figura 4-9, se presenta el Cuadro de Mando Empresa de ABB, lo encabezan las líneas estratégicas definidas para cada una de las perspectivas del CMI o BSC.

En este se verá reflejado el cumplimiento de los indicadores estratégicos mediante el sistema semáforo, de acuerdo al umbral de desempeño que presente cada indicador. Color verde si el indicador cumple la meta o es superior, amarillo si es aceptable y rojo

si el cumplimiento es bajo. Este diseño de Cuadro de Mando es para que los gestores puedan monitorear y revisar en cualquier momento el efectivo cumplimiento de los objetivos, con el fin de intervenir y aplicar las mejoras correspondientes. En principio, se muestran en 0% y de color blanco dado que no hay datos ni información anterior para estos indicadores.

Estrategias							
Rentabilidad Financiera		Gestión de Clientes		Eficiencia Operacional		Capital de Personas	
● 0%	RONA	● 0%	Nuevos clientes ingresados a cartera	● 0%	Evolutivo de ventas	● 0%	Porcentaje de rotación de personal
● 0%	Porcentaje deuda vencida recuperada mensual	● 0%	Porcentaje de ventas reclamadas respecto ventas totales mes	● 0%	Porcentaje de nuevos productos ingresados con rotación	● 0%	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación
		● 0%	Porcentaje de avance Carta Gantt plan de marketing e identidad de ABB	● 0%	Porcentaje avance Carta Gantt del plan de soportes TIC's a los procesos de ABB		
		● 0.0	Nota evaluación clima laboral	● 0%	Porcentaje de exactitud registros y ubicaciones de Stocks		
				● 0%	Porcentaje de órdenes de compras recibidas OTIF (On Time In Full)		
				●	Ejecución estructura organizacional de ABB		

Perspectiva Financiera
Perspectiva Cliente
Perspectiva Procesos Internos
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Figura 4-9: Cuadro de Mando Empresa
Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Planes y programas

Para cumplir los objetivos propuestos a la empresa, son necesarios planes y programas de acción específicos o iniciativas por indicador, para los cuales será necesario que la empresa evalúe entre otros el presupuesto correspondiente para su implementación y

los responsables de su ejecución. A modo de ejemplo se definieron los siguientes planes de acción:

Evolutivo de Ventas

Plan de ventas mensuales con control acumulado anual: Para esto los dueños de la empresa ABB junto con su personal comercial planificaron como enfrentarían las ventas desde enero de 2019, las que serán controladas mensualmente por el responsable del indicador de gestión, se obtuvo el siguiente plan de trabajo que deberán ejecutar:

- Reunión inicial y mensual.
- Lluvia de ideas.
- Objetivo general y objetivos específicos.
- Definición de metas por vendedor y líneas de productos mensual y anualmente.
- Implementar ventas por internet.
- Desarrollar una línea especialista en venta empresa.

Porcentaje de ventas reclamadas respecto ventas totales

Gestión y estadística de reclamos: Se determinó la creación de un email para recepcionar eventuales reclamos y sugerencias que clientes puedan tener respecto a: productos, atención, tiempos, otros. La forma será enviar estos mails indicando motivo de reclamo referenciando tipo y número de documento de compra.

Porcentaje de avance Carta Gantt plan de marketing ABB

Plan de Marketing: Los dueños de ABB determinaron la confección de una Carta Gantt para medir el cumplimiento de la implementación del Plan de Marketing la cual se muestra en la figura 4-10.

Act	Tareas / Etapas	ene	feb	mar	abr	may
1	Análisis situación actual (entorno, imagen, trabajadores, mercado, competencia, clientes, etc.)	X	X			
2	Determinación de objetivos a cumplir		X			
3	Establecimiento de presupuesto		X			
4	Diseño de logos para la empresa			X		
5	Diseño de página web (mejoras)			X	X	
5	Difusión radial			X	X	X
6	Aplicación de logos				X	X
7	Diseño de uniformes			X		
8	Confección de uniformes			X		
9	Entrega de uniformes				X	
10	Reunión de evaluación					X

Figura 4-10: Carta Gantt Plan de Marketing e Identidad
Fuente: Elaboración propia

Planificación de mejoras tecnológicas para procesos operativos: En el desarrollo de talleres y levantamiento procesos claves, se evidencia la necesidad de mejorar ciertos procesos manuales o débiles de gestión de la información y operación. A continuación, se muestra en figura 4-11 Carta Gantt de procesos y mejoras que se determinaron necesarias realizar.

Act	Tareas / Etapas	2019				2020	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
1	Proceso Contable: Implementación de software que permita llevar la contabilidad completa de forma interna, abarcando Bancos, Proveedores, Clientes y Stocks.	X	X	X			
2	Proceso control de Stock: Desarrollo e implementación de módulo que permita el control de stocks (inventarios) con capturadores.			X	X		
3	Proceso control de Stock: Desarrollo e implementación de módulo que permita el registro sistemático "online" tanto de ingresos como salidas de stocks. Necesaria la autonomía desde Bodegas.				X	X	
4	Proceso ventas: Desarrollo e implementación canales de venta en red. Carro de compras por página ABB y medios de pago.				X	X	X

Figura 4-11: Carta Gantt mejora procesos TIC's
Fuente: Elaboración propia

Programa para implementación de protocolos: Formas y responsables claros y bien establecidos, aseguran una operativa eficiente y en ambiente de control. La implementación de protocolos y su avance, se logrará con actividades de Carta Gantt figura 4-12.

Act	Tareas / Etapas	ene	feb	mar	abr	may	jun
1	Designar equipo de trabajo responsable de confección de protocolos	X					
2	Levantamiento y definición procesos relevantes a protocolizar año 2019	X	X				
3	Confección de protocolos y flujos.			X	X	X	
4	Pruebas y revisiones			X	X	X	
5	Evaluación on-off						X

Figura 4-12: Carta Gantt implementación de Protocolos
Fuente: Elaboración propia

Plan de mejoramiento en la estructura organizacional de control: Se propone una nueva estructura organizacional con una mejor distribución de cargos y dependencias como se muestra en figura 4-13. Esto permite un orden en las responsabilidades y funciones, haciendo más eficiente el funcionamiento en la empresa.

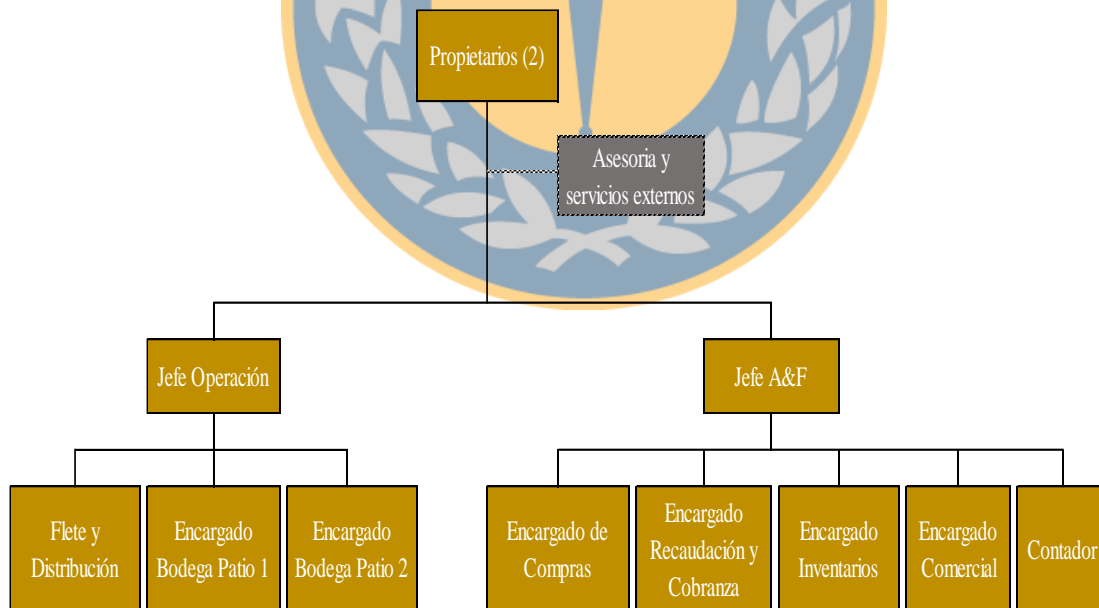


Figura 4-13: Nueva estructura organizacional ABB
Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Plan de capacitación anual: Los dueños evaluarán las capacitaciones que sean pertinentes realizar en un año a sus trabajadores y así mejorar sus capacidades y potencialidades en favor de la empresa ABB.

Encuesta de clima laboral anual: Los dueños de ABB contratarán a una empresa externa para que anualmente les realice un estudio de clima laboral con el plus de una opinión especializada e independiente. Se espera, con informe detallado de resultados obtenidos, trabajar las sensaciones de sus trabajadores y las necesidades que tengan con el fin lograr una mejora efectiva para ellos.



5. CONCLUSIONES

Dado que cada empresa está inmersa en un entorno particular y posee su propia historia, administración, realidad e idiosincrasia, fue necesario para lograr el cumplimiento de los objetivos general y específicos, de presentar una propuesta de Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral (CMI) para ABB, el trabajar arduamente en entender la situación actual en la que se encontraba esta empresa, esto solo fue posible gracias al compromiso real de los dueños y de sus colaboradores, tanto en accesos a información relevante como en la participación de actividades trascendentales para este entendimiento.

Fue así, como los talleres realizados de Cadena de Valor, FODA y el levantamiento de procesos, nos llevaron a determinar un diagnóstico de la empresa, del cual como principales conclusiones podemos indicar que:

Si bien realizan sus procesos habituales de compras, ventas, almacenamiento y despachos a clientes, estos se ejecutan en forma desorganizada y sin una metodología que agregue valor, esto debido principalmente a la inexistencia de una estructura u ordenamiento claro y definido, es decir, se cumple el día a día sin objetivos ni metas establecidas, todo lo cual se vuelve riesgoso para la continuidad y crecimiento de la empresa.

Existe en los colaboradores de ABB un alto compromiso con la empresa, los dueños deben aprovechar la oportunidad que les brinda esta motivación y disposición de su equipo, para iniciar un proceso de cambio o mejora que vendría con la implementación de la propuesta de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral objetivo de esta tesis.

Al ser ABB una empresa que se ha desarrollado en un marco administrativo de prueba y error y conocimiento del rubro por parte de sus propietarios, su operatividad está basada en la experiencia familiar, que comienza administrando un pequeño negocio

familiar y hoy pasa a dirigir una entidad con una gran y permanente facturación mensual, lo cual pasa a ser una debilidad en el ámbito del control y la gestión. Estos dueños deben aspirar a profesionalizar la administración para aprovechar el conocimiento empírico existente en el manejo de empresas, y no maximizar el riesgo de que la evolución de tecnologías y operaciones no dejaran obsoleta y fuera de competencia a la compañía, o bien, le quiten a lo menos cuotas de mercado que con esfuerzo y habilidad se ha logrado conseguir en el transcurso de los años.

ABB, al considerar la implementación de esta propuesta de Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral, podrá contar con una herramienta de gestión que nunca ha tenido, con la cual podrán controlar sus operaciones y las principales variables de su negocio, como por ejemplo los inventarios y la cobranza, permitiendo identificar y aplicar las mejoras a los procesos correspondientes y con ello lograr uno de los objetivos más importantes de toda organización con fines de lucro, maximizar sus utilidades.

Finalmente, es posible afirmar que, con la creación de la visión, misión, valores, líneas estratégicas, objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores con la conjunta y activa participación de ABB en ello, se cumple la finalidad de lo que busca el Cuadro de Mando Integral, lo cual es, traducir la visión y la estrategia a conocimiento de toda la empresa, tarea clave para que la organización completa sepa dónde se dirige y que hacer cada una de sus partes para llegar a ese destino.

6. BIBLIOGRAFIA

- ABB, (2018), “Reseña Histórica”, Visto el (08.08.2018), Disponible en [<http://www.aridosbiobio.com/nosotros.html>]
- Ackoff, R.L. (1981) Creating the Corporate Future, John Wiley & Sons: New York.
- Barone, D., Jiang, L., Amyot, D. y Mylopoulos, J. (2011). Reasoning with Key Performance Indicators. The Practice of Enterprise Modeling,
- Bravo, J. (2008). Gestión de Procesos Editorial Evolución S.A. Santiago de Chile.
- Brenes Bonilla, L. (2003), Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. EUNED. 2003, Costa Rica.
- Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz (2017), Resolución Exenta N° 1965 de fecha 17 de febrero de 2017, “Aprueba el formato para la elaboración de Manuales de Organización y de Procedimientos del CAVRR, Los Ángeles”.
- Cummings, T., y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. (8ª. ed.). México: Thomson.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Naucalpan de Juárez - México: Pearson Educación S.A.
- Gantt, H. (2010). Trabajos, Salarios y Beneficios (Work, Wages and Profit). The Engineering Magazine (Nueva York).
- Grogory G. Dess, G. T. Lumpkin (2003). Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas, McGraw-Hill Editorial, Madrid.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). Administración estratégica - Un enfoque integrado. Mexico: Mcgraw - Hill Interamericana editores S.A.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica - Un enfoque integral. Mexico: Cengage Learning editores S.A.
- Kaplan, R; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - measures that drive

performance. Harvard Business Review.

- Kaplan R; Norton D. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos, “Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles”. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium - Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona - España: ediciones Deusto.
- Martínez Rivadeneira, R. (2001). El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. Disponible en www.tablero-decomndo.com
- Porter, Michael E. (1985). “Ventaja Competitiva”. Editorial S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones. México.
- Raiter, A. (2017). Análisis FODA. “Como hacer una matriz FODA- ebook-análisis FODA. Tree Alianza Inteligente. Paraguay.
- Rincón, R. (1998) Los indicadores de gestión organizacional; Una guía para su definición, En revista Universidad EAFIT No. 111. Colombia.
- Rogmanoli, S. (2007). Diagnóstico. (En red) visto el (30.09.2018), Disponible en: [\[http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col - ec.pdf\]](http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col - ec.pdf).
- SII (2018): [\[http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html\]](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)
- Wheelen, T.; Hunger, D.; Oliva, I. (2007), Administración Estratégica y Política de Negocios, (10ª. ed.). México: Pearson Educación.

7. ANEXOS

Anexo 1: Proceso de Compras

Responsable	Dueños de la empresa, administrativo y vendedor de mesón.	
Objetivo	Contar con mercadería para abastecer local y bodegas de la empresa y tenerlos disponibles a clientes.	
Inicio	Recepción de requerimientos de compra.	
Fin	Recepción y almacenamiento conforme de la mercadería.	
Participantes	Dueños de la empresa. Jefes de patio. Administrativos. Proveedores.	
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción
	Solicitar requerimiento de compra.	Jefes de patio y vendedores realizan requerimiento de la mercadería en falta.
	Recibir requerimiento de compra.	Dependiendo del material faltante, los que reciben el requerimiento son: los dueños de la empresa, administrativos y vendedores autorizados a ejecutar las compras.
	Emitir la orden de compra.	Ingresa a sistema DIMASOFT. Seleccionan proveedor, si proveedor no existe pueden crearlo en el sistema. Seleccionan productos a comprar. Si producto es nuevo pueden crear código en el sistema. Se comunican con proveedor para validar precios y stock antes de enviar la orden de compra.
	Enviar la orden de compra.	Si esta todo en regla se envía la orden de compra a proveedor por mail.
	Aceptar la orden de compra.	Proveedor recibe la orden de compra y debe aceptarla para preparar el despacho de la mercadería.
	Despachar la orden de compra.	Proveedor despacha la orden de compra en transporte propio o en convenio.
	Seguimiento de la orden de compra.	Administrativos realizan el seguimiento de las órdenes de compra, por vía telefónica y mail.

Anexo 2: Proceso de Recepción y Almacenamiento

Responsable	Jefes de patio y vendedor de mesón.	
Objetivo	Ejecutar la recepción física de la mercadería adquirida y su posterior codificación y almacenamiento en anaqueles y bodegas de la empresa.	
Inicio	Recibir transporte con bultos.	
Fin	Ingreso conforme de la recepción a sistema DIMASOFT.	
Participantes	Transporte logístico del proveedor. Jefes de patio. Vendedor de mesón. Administrativos.	
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción
	Recepción del transporte.	Jefes de patio y vendedor de mesón reciben a los transportes que traen la mercadería.
	Cotejar la mercadería contra la guía o factura.	Jefes de patio y vendedor de mesón cotejan la mercadería físicamente contra la factura o guía del proveedor, que el transporte les entrega junto con los bultos.
	Devolución a proveedor.	Si detectan error en la mercadería despachada con lo que viene en la descripción de la factura o guía, Jefes de patio y vendedor de mesón, realizan de inmediato la devolución en el mismo transporte, apuntando en la factura o guía el error detectado.
	Almacenar la mercadería.	Jefes de patio y vendedor de mesón proceden a almacenar en los lugares establecidos para ello el tipo de mercadería que les llega.
	Enviar a ingreso la factura o guía.	Una vez revisada la factura o guía con la mercadería, Jefes de patio y vendedor de mesón, la firman y timbran como respaldo de su revisión y la envían a digitación.
	Recibir la factura o guía para su ingreso.	Administrativo recibe la factura o guía ya visada por jefes de patio y vendedor de mesón y procede a ingresarla al sistema DIMASOFT.
	Ingreso a sistema DIMASOFT.	Administrativo revisa precios, cantidades y descripción de la mercadería contra la orden de compra emitida. Si hay discrepancias se comunica con proveedor para darle solución. Solucionado el error se procede a ingresarla en el sistema DIMASOFT para contar con su stock en el sistema.

Anexo 3: Proceso de ventas en mesón.

Responsable	Vendedores de mesón.	
Objetivo	Ejecutar la venta a clientes.	
Inicio	Ingreso de cliente a la ferretería.	
Fin	Cliente se retira conforme con su mercadería.	
Participantes	Vendedores de mesón. Cliente. Cajera. Jefes de patio.	
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción
	Recibir al cliente.	Vendedores de mesón reciben y saludan cordialmente al cliente. Le preguntan qué es lo que necesita.
	Recibir requerimiento del cliente.	Cliente realiza su petición de mercadería verbalmente o mediante alguna lista.
	La venta.	Vendedores, antes de ingresar a sistema DIMASOFT, preguntan al cliente si desea
	Recibir pago de la venta.	Cliente llega a caja y se le pregunta la forma de pago que más le acomoda: efectivo, débito,
	Entrega de mercadería en mesón.	Cliente, ya con su boleta o factura que acredita el pago, se dirige al vendedor de mesón que la
	Entrega de mercadería en patio.	Cliente se dirige a patio para retirar la mercadería que corresponde a ese sector. Jefe de patio lo recibe y revisa la boleta o factura de la compra ya cancelada y de lo pendiente por entregar. Según lo que indique el cliente cargan la mercadería pendiente en su vehículo o camión de flete. Cliente se retira de la ferretería con toda su mercadería.
	Fin de la venta.	Jefes de patio y vendedores de mesón, una vez entregada la mercadería al cliente, archivan copia de la impresión de la venta efectuada y entregada por cada uno de ellos en su totalidad.

Anexo 4: Taller cadena de Valor

Una empresa es como el engranaje de un reloj, todas y cada una de sus partes son vitales para su funcionamiento y como engranaje es importante ajustarlo y darle el mantenimiento adecuado para que funcione lo más eficientemente posible.

Cadena de Valor <https://www.youtube.com/watch?v=LrLLrVj-SIU>

La metodología del análisis de la cadena de valor para crear y sostener la **ventaja competitiva** de una firma se basa en la premisa que la ventaja competitiva se obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

- El concepto de cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento.
- Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume.
- Los procesos que forman parte de los procesos de apoyo tienen un efecto indirecto en los clientes.

Todas las empresas tienen actividades en común; actividades primarias y de apoyo.

Figura 1: Cadena de Valor



Confección de la Cadena de valor para Áridos Biobío

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios

ACTIVIDADES DE APOYO O SECUNDARIAS			
Infraestructura de la empresa	Gestión Recursos Humanos	Desarrollo Tecnológico	Abastecimiento

Anexo 5: Taller FODA Matriz

Taller N° 2
Análisis FODA
Áridos Bio Bio

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Buen ambiente laboral	1 Baja capacitación al personal
2 Variedad de productos - especialidad Obra gruesa	2 Falta Estructura interna de responsabilidades
3 Atención personalizada	3 Faltan definiciones formal en ventas (Precio - Dscto)
4 Compromiso y Potencial del equipo para crecer	4 Definición de objetivos a seguir (Planificación)
5 Mayor accesibilidad a crédito que resto mercado	5 Liderazgo gerencial (Incapacidad de ver errores, conflictos)
6 Calidad de mercadería	6 Estructurar calendario sueldo - Anticipo - Incentivos variable
7 Experiencia y conocimiento mercado (Propietarios)	7 Bajo control : Stock "online" (espejo), codificación, Cobranza
8 Estabilidad económica	8 Mantenición de equipos/maquinarias
9 Ubicación geográfica, cerca grandes tiendas (flujo)	9 Tiempos de venta/despacho (Vta => Entrega)
10	10 Sin página WEB act. - Publicidad - Marketing (Cero Inversión)

EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
	1 Mejorar, especializar atención personalizada (Oferta)	FO 1 Contar con Ss de ejecución para proyectos de familias.	DO 1 Diseñar plan de marketing para publicidad e Identidad empresa.
2 Replicar Contrato de suministro (Cemento)	FO 2 Cubrir el crédito a empresas en crecimiento (> Riesgo)	DO 2 Capacitar a personal de ventas y administrativos.	
3 Expl./Cons. marca ABB, uniformes - Identificación	FO 3 Gestionar contratos compra (mejor precio).	DO 3 Desarrollo de estructura y control interno (Administrativa)	
4 Explorar nuevos canales de venta (web, call center)	FO 4 Aumentar competitividad de capital de trabajo	DO 4 Protocolo de proceso venta - despacho.	
5 Búsqueda nuevos nichos (Proy. - Licitación - Consig.)	FO 5 Inversión en infraestructura y maquinaria	DO 5 Implementación Planificación estratégica	
6 Herramientas y tecnologías sistémicas (Software)	FO 6 Políticas de captación y desarrollo de ctas. Ctes.	DO 6 Programa para el desarrollo del marketing	
7 Accesibilidad a financiamiento bajo costo	FO 7 Inversión en marca e identidad de ABB		
8 Asesoría - Apoyo Externos (UdeC)			
	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1 Competencia agresiva (Seguimiento ofertas, Easy)	FA 1 Ofrecer atención cálida y con precios competitivos.	DA 1 Ofrecer atención integral al detalle y especializada.	
2 Surgimiento nuevos competidores	FA 2 Asesorar en construcción - proyectos clientes.	DA 2 Mantener stock al día en el sistema control de inventario.	
3 Ciclos económicos (Baja de actividad - ventas)	FA 3 Diversificar productos para satisfacción de sus clientes	DA 3 Fuerza de venta alineada con los objetivos.	
4 Desabastecimiento desde Proveedor (Garantía)	FA 4 Búsqueda de contratos de suministro y Venta	DA 4 Motivar al personal con bonos o premios.	
5 Alejamiento de clientes	FA 5	DA 5 Planificar las compras (Abastecimiento)	
6	FA 6	DA 6 Potenciar el liderazgo empresarial	

Anexo 6: Taller Visión – Misión. (Propuestas, tabulación y resultados).

TALLER N° 3 DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES PARA SOCIEDAD ARIDOS BIO BIO LIMITADA

Nombre : _____

Fecha : _____

VISION ARIDOS BIO BIO LIMITADA - AGOSTO 2018		NOTA	OBSERVACION
Prom		1 a 7	
5.79	Ser líder en el rubro ferretero de la provincia, reconocida como una empresa amigable, completa y responsable.		
5.50	Ser la primera opción de compra para empresas contratistas locales y de la provincia, asesorándolos en sus proyectos; además de brindarles una atención rápida y total.		
5.36	Ser una empresa lider en la comuna, preocupada de sus trabajadores, buscando siempre mejorar las expectativas de sus clientes.		
5.29	Ser la ferreteria mas completa y economica para los sueños y proyectos del constructor de Bio Bio		
5.00	Ser la ferreteria amiga numero uno para el constructor de la provincia de Bio Bio		
4.64	Ser la ferreteria mas amigable y rapida para los requerimientos del constructor de Bio Bio		

EVALUACIONES						
Jelio	Marta	A. Luisa	Marlene	Valeria	Hugo	Rodrigo
5	6	5	6.5	6	6	6
6	7	4	5.5	6	6	4
5.5	5	7	7	3	6	4
6	4	5	6	3	6	7
5.5	4	4	6	2	6.5	7
5	4	3	6	4	5.5	5

TALLER N° 3 DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES PARA SOCIEDAD ARIDOS BIO BIO LIMITADA

Nombre : _____

Fecha : _____

MISION ARIDOS BIO BIO LIMITADA - AGOSTO 2018		NOTA	OBSERVACION
Prom		1 a 7	
5.86	Somos una empresa Angelina, enfocada en proveer los materiales para construir los sueños y proyectos de las familias y constructores del Bio Bio, con una atención personalizada y los precios mas justos.		
5.71	Somos una empresa local especializada en el sector ferretero, brindamos una atención personalizada e integral a nuestros clientes: empresas constructoras, contratistas y familias, damos solución a sus proyectos y sueños con el precio justo.		
5.23	Somos una ferreteria familiar Angelina especializada en la construccion de los proyectos de Bio Bio, con productos de calidad al precio mas justo del mercado.		
5.07	Empresa Angelina familiar, preocupada de nuestros clientes, brindamos una atención cálida y profesional, te guiamos para solucionar tus necesidades y cumplir tus sueños de construcción, vivienda y mejoras en tu hogar, con el precio al alcance de tu bolsillo.		
4.64	Atendemos las necesidades del constructor de Bio Bio con una atención personalizada, trabajamos en un ambiente familiar, especializado en proveer los materiales para la construccion de tus proyectos al precio mas justo.		
4.50	Somos especialistas en la atencion de las necesidades del constructor de Bio Bio, nos esforzamos por ofrecer un servicio personalizado para las necesidades de tus proyectos al precio mas justo y conveniente para ti.		

EVALUACIONES						
Jelio	Marta	A. Luisa	Marlene	Valeria	Hugo	Rodrigo
4	6	6	7	6	6	6
5	7	3	6.5	6.5	6	6
5.6	3	4	5	7	5	7
4	6	3	6	5	6.5	5
5	4	4	5.5	4	5	5
5	4	4	6	2	5.5	5

Anexo 7: Cuadro de Mando Integral para ABB.

ESTRATEGIA EMPRESA	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD. MATRIZ	NOMBRE INDICADORES	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META	TIPO DE UNIDAD	RESPONSABLE
Rentabilidad financiera	Financiera	Maximizar utilidades de la empresa	A.1.1	RONA	Medir la eficiencia de la empresa en utilización de activos (inversión dueños)	$(\text{Resultado EBITDA} / \text{Activos Netos}) \times 100$	>20%	%	Jefe A&F
Rentabilidad financiera	Financiera	Aumentar las ventas	A.3.1	Evolutivo de ventas	Medir la variación de las ventas de un período respecto a mismo período año anterior	$(\text{VNA mes actual} - \text{VNA al mismo mes año anterior} / \text{VNA al mismo mes año anterior}) \times 100$	>=5%	%	Jefe A&F
Gestión de clientes	Clientes	Aumentar cartera de Clientes	B.2.1	Nuevos clientes ingresados a cartera	Medir incorporaciones de nuevos clientes (cuenta corrientes).	$(\text{Clientes nuevos mes actual} / \text{Total cartera clientes mes anterior}) \times 100$	>=2%	%	Encargado Comercial
Gestión de clientes	Clientes	Lograr la satisfacción del cliente	B.2.2	Porcentaje de ventas reclamadas respecto ventas totales mes	Medir reclamos de clientes e identificar causas origen para gestión.	$(\text{Importes de eventos reclamados} / \text{Importes ventas totales mes}) \times 100$	<1%	%	Encargado Comercial
Gestión de clientes	Clientes	Ofrecer variedad de productos y calidad	B.3.1	Porcentaje de nuevos productos ingresados con rotación	Medir incremento de nuevos productos de consumo de los clientes	$(\text{SKU nuevos ingresados en el mes con venta} / \text{Total SKU Kardex de productos mes anterior}) \times 100$	>=1%	%	Encargado de Inventarios
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Minimizar incobrabilidad	C.1.1	Porcentaje deuda vencida recuperada mensual	Medir efectividad de las cobranzas de la empresa	$(\text{Cobranzas efectivas de deuda vencida este mes} / \text{Deuda vencida mes anterior}) \times 100$	>70%	%	Encargado de Cobranza
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Crear Plan de Marketing e identidad para ABB	C.2.1	Porcentaje de avance Carta Gantt plan de marketing e identidad de ABB	Medir cumplimiento de las actividades planificadas para el desarrollo del Marketing	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) \times 100$	>90%	%	Encargado Comercial
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Implementar TIC's de soporte a las operaciones	C.3.1	Porcentaje avance Carta Gantt del plan de soportes TIC's a los procesos de ABB	Medir el cumplimiento de las actividades planificadas para el apoyo tecnológico de la operación	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) \times 100$	>90%	%	Jefe A&F
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Mejorar procesos logísticos	C.3.2	Porcentaje de exactitud registros y ubicaciones de Stocks	Medir exactitud de registros de stock en ubicación y cantidad.	$(\text{N}^\circ \text{ de registros inventariados OK en ubicación y cantidad} / \text{N}^\circ \text{ total de registros muestreados}) \times 100$	>80%	%	Encargado de bodega
Eficiencia operacional	Procesos Internos	Mantener suministro de stocks	C.3.3	Porcentaje de órdenes de compras recibidas OTIF (On Time In Full)	Gestionar la eficiencia del suministro de stocks	$(\text{N}^\circ \text{ de órdenes de compra recibidas OK} / \text{N}^\circ \text{ total de órdenes de compra a recibir}) \times 100$	>95%	%	Encargado de Compras
Capital de personas	Aprendizaje y Desarrollo	Gestionar el clima laboral	D.2.1	Nota evaluación clima laboral	Medir clima laboral para acciones de mejora para el RRHH de ABB	Nota evaluación año actual	>6	N°	Propietarios ABB
Capital de personas	Aprendizaje y Desarrollo	Implementar estructura Organizacional (control)	D.3.1	Ejecución estructura organizacional de ABB	Evaluar la implementación de organigrama estructura ABB pro control y gestión	¿Se ejecutó la estructura organizacional óptima definida para ABB, SI o NO?	SI	-	Propietarios ABB
Capital de personas	Aprendizaje y Desarrollo	Minimizar rotación del personal	D.4.1	Porcentaje de rotación de personal	Medir la gestión en la retención y estabilidad del recurso humano	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores finiquitados acum al mes} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}) \times 100$	<10%	%	Jefe A&F
Capital de personas	Aprendizaje y Desarrollo	Ejecutar plan de capacitación al personal	D.4.2	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación	Medir avance en cumplimiento de plan de capacitación	$(\text{Capacitaciones ejecutadas acum} / \text{N}^\circ \text{ total de capacitaciones programadas acum}) \times 100$	>90%	%	Jefe A&F

Anexo 8: Fichas Indicadores.

FICHA DE INDICADOR					
Código	A.1.1	Responsable:	Jefe A&F		
Nombre Indicador	RONA				
Perspectiva	Financiera				
Línea Estratégica	Rentabilidad financiera				
Objetivo	Maximizar utilidades de la empresa				
Descripción					
Este indicador mide la eficiencia de la empresa en la utilización de activos (inversión dueños). Un RONA alto significará que la empresa utiliza sus activos y fondos de maniobra de manera eficiente.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Linea Base	Meta
Mensual	%	Balance y Estado Resultados	Contador		>20%
Fórmula					
$\left(\frac{\text{Resultado EBITDA}}{\text{Activos Netos}}\right) \times 100$					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	EBITDA (acumulado al mes de medición)		Activos Netos (al mes de medición)		
Fuente primaria	Estado de Resultados		Balance General		
Fuente obtención Dato	Cierre contable-gestión mensual		Cierre contable-gestión mensual		
Razonamiento Meta					
La meta implica un valor de rentabilidad superior a tasas de mercado y riesgos adquiridos en la inversión. Sobre 10% es un buen valor, pero se tiene la ambición de lograr la máxima eficiencia y rentabilidad, todo considerando que la inversión en activos es alta.					
Umbral de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X > 20%	20% >= X >= 10%			X < 10%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	A.3.1	Responsable:	Jefe A&F		
Nombre Indicador	Evolutivo de ventas				
Perspectiva	Financiera				
Línea Estratégica	Rentabilidad financiera				
Objetivo	Aumentar las ventas				
Descripción					
Este indicador muestra la variación de, ventas netas totales acumuladas (VNA) en pesos en el año a un mes determinado, respecto a ventas acumuladas al mismo mes del año anterior. Las ventas se acumulan por sus años calendarios.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Libro de ventas	Contador		>= 5%
Fórmula					
$(VNA \text{ al mes actual} - VNA \text{ al mismo mes año anterior}) / VNA \text{ al mismo mes año anterior} \times 100$					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	(VNA mes actual - VNA mismo mes año anterior)		VNA al mismo mes año anterior		
Fuente primaria	Libros de ventas año actual y anterior		Libros de venta año anterior		
Fuente obtención Dato	Centralización de ventas en contabilidad		Centralización de ventas en contabilidad		
Razonamiento Meta					
La meta de 5% es lo mínimo que espera la empresa ABB crecer sostenidamente respecto al año anterior. Con ello espera cubrir deuda financiera y planes de inversión, como marketing y capacitación.					
Umbral de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X >= 5%	5% > X >= 3%			X < 3%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	B.2.1	Responsable:	Encargado Comercial		
Nombre Indicador	Nuevos clientes ingresados a cartera				
Perspectiva	Clientes				
Línea Estratégica	Gestión de clientes				
Objetivo	Aumentar cartera de Clientes				
Descripción					
Indicador tiene como objetivo medir el aumento de la cartera de clientes, es decir, cuantificar en el año el número de nuevos clientes adquiridos en la cartera. Para que un cliente sea considerado como de cartera, debe cumplir ciertos requisitos de forma y apertura de Cta. Cte.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual - Anual	%	Maestro Clientes Dimasoft	Encargado Comercial		>= 2%
Fórmula					
$(\text{Clientes nuevos mes actual} / \text{Total cartera clientes mes anterior}) \times 100$					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	Clientes nuevos mes actual		Total clientes mes anterior		
Fuente primaria	Mantenedor de clientes Dimasoft		Mantenedor de clientes Dimasoft		
Fuente obtención Dato	Cierre contable-gestión mensual		Cierre contable-gestión mensual		
Razonamiento Meta					
ABB considera como bueno, aumento del 2% mensual en cartera de clientes					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
$X >= 2\%$	$2\% > X > 1\%$			$X <= 1\%$	

FICHA DE INDICADOR					
Código	B.2.2	Responsable:	Encargado Comercial		
Nombre Indicador	Porcentaje de ventas reclamadas respecto ventas totales mes				
Perspectiva	Clientes				
Línea Estratégica	Gestión de clientes				
Objetivo	Lograr la satisfacción del cliente				
Descripción					
Este indicador medirá la cantidad de eventos de venta reclamados sobre las ventas totales por mes. Para su cuantificación se considerará evento de venta cada documento de venta emitido y para el indicador se considerará el importe de venta total del evento reclamado.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Registro de reclamos	Encargado Comercial		<1%
Fórmula					
$(\text{Importes de eventos reclamados} / \text{Importes ventas totales mes}) \times 100$					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	Importe de ventas reclamadas		Importe de ventas totales mes		
Fuente primaria	Registro de reclamos		Libro de ventas		
Fuente obtención Dato	Registro de reclamos		Centralización de ventas en contabilidad		
Razonamiento Meta					
Cualquier valor porcentual menor al 1%. Entre 1% y 3% se considera aceptable para ABB					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X < 1%	3% ≤ X < 1%			X > 3%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	B.3.1	Responsable:	Encargado de Inventarios		
Nombre Indicador	Porcentaje de nuevos productos ingresados con rotación				
Perspectiva	Clientes				
Línea Estratégica	Gestión de clientes				
Objetivo	Ofrecer variedad de productos y calidad				
Descripción					
Este indicador medirá los nuevos productos que se incorporen a la oferta de ABB y que sean efectivos aportes a satisfacer necesidades de clientes, es decir tengan venta.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Trimestral	%	Mantenedor de productos	Encargado de Inventarios		>=1%
Fórmula					
$(\text{SKU nuevos ingresados en el mes con venta} / \text{Total SKU Kardex de productos mes anterior}) \times 100$					
Descripción	Numerador		De nominador		
De taller	Cantidad SKU nuevos con venta (del mes)		Cantidad SKU totales Kardex de Productos mes anterior		
Fuente primaria	Mantenedor de productos		Mantenedor de productos		
Fuente obtención Dato	Dimasoft		Dimasoft		
Razonamiento Meta					
Considerando un Kardex cercano a los 9000 SKU con 4500 SKU con rotación, la inclusión del 1% del total del Kardex tendrá 2 efectos, buscar ingresar un alto número de nuevos productos con venta y/o gestionar limpieza o salida de productos sin rotación.					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X >= 1%	1% > X >= 0,2%			X < 0,2%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	C.1.1	Responsable:	Encargado de Cobranza		
Nombre Indicador	Porcentaje deuda vencida recuperada mensual				
Perspectiva	Procesos Internos				
Línea Estratégica	Eficiencia operacional				
Objetivo	Minimizar incobrabilidad				
Descripción					
Este indicador busca controlar la deuda vencida minimizando la incobrabilidad. Objetivo final es recuperar liquidez para invertir en nuevos actos comerciales además de cumplir con sus obligaciones financieras					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Software	Encargado Cobranza		>70%
Fórmula					
$(\text{Cobranzas efectivas de deuda vencida este mes} / \text{Deuda vencida mes anterior}) \times 100$					
Descripción	Numerador		De nominador		
Detalle	Cobranza efectiva deuda vencida este mes		Deuda vencida total mes anterior		
Fuente primaria	Cuenta corriente		Cuenta corriente		
Fuente obtención Dato	Dimasoft		Dimasoft		
Razonamiento Meta					
Un porcentaje de recuperación de deuda vencida mayor o igual al 70% se considera bueno					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
$X \geq 70\%$	$70\% \leq X < 60\%$			$X < 60\%$	

FICHA DE INDICADOR					
Código	C.2.1	Responsable:	Encargado Comercial		
Nombre Indicador	Porcentaje de avance Carta Gantt plan de marketing e identidad de ABB				
Perspectiva	Procesos Internos				
Línea Estratégica	Eficiencia operacional				
Objetivo	Crear Plan de Marketing e identidad para ABB				
Descripción					
Este indicador busca medir y controlar el grado de avance en la implementación del plan de marketing para la empresa ABB. La finalidad es que en el corto plazo la empresa ABB logre su propia identidad ante sus clientes y la competencia.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Carta Gantt	Encargado Comercial		>90%
Fórmula					
(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) x100					
Descripción	Numerador		De nominador		
Detalle	Actividades ejecutadas		Actividades programadas		
Fuente primaria	Carta Gantt		Carta Gantt		
Fuente obtención Dato	Reporte		Carta Gantt		
Razonamiento Meta					
Un grado de avance de 90% o superior es considerado bueno					
Umbral de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X >= 90%	60 <= X < 90%			X < 60%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	C.3.1	Responsable:	Jefe A&F		
Nombre Indicador	Porcentaje avance Carta Gantt del plan de soportes TIC's a los procesos de ABB				
Perspectiva	Procesos Internos				
Línea Estratégica	Eficiencia operacional				
Objetivo	Implementar TIC's de soporte a las operaciones				
Descripción					
Este indicador se preocupara de medir al avance en la implementación de sistemas TIC de apoyo a las operaciones de la empresa ABB.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Carta Gantt	Jefe A&F		>90%
Fórmula					
(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) x100					
Descripción	Numerador		De nominador		
Detalle	Actividades ejecutadas		Actividades programadas		
Fuente primaria	Carta Gantt		Carta Gantt		
Fuente obtención Dato	Reporte		Carta Gantt		
Razonamiento Meta					
Un valor de cumplimiento superior a 90% es lo mínimo que se solicita para considerar como bueno, todo considerando la criticidad y relevancia de las actividades operacionales que se definieron para ser soportadas mediante TIC.					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X > 90%	70% <= X <= 90%			X < 70%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	C.3.2	Responsable:	Encargado de bodega		
Nombre Indicador	Porcentaje de exactitud registros y ubicaciones de Stocks				
Perspectiva	Procesos Internos				
Línea Estratégica	Eficiencia operacional				
Objetivo	Mejorar procesos logísticos				
Descripción					
Este indicador es muy relevante para la operación de la empresa, se pretende mejorar significativamente la gestión de bodegas con su ordenamiento y definición de layout como con la exactitud de los registros en el sistema (espejo). Con esto se mejorarán los flujos y tiempos de almacenamiento, distribución, ventas e inventarios.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Software de inventarios	Encargado de bodega		>80%
Fórmula					
$(N^{\circ} \text{ de registros inventariados OK en ubicación y cantidad} / N^{\circ} \text{ total de registros muestreados}) \times 100$					
Descripción	Numerador		De nominador		
Detalle	N° de registros inventariados OK		N° total de registros muestreados		
Fuente primaria	Software		Software		
Fuente obtención Dato	Reporte		Reporte		
en el almacenamiento y distribución					
Un valor porcentual sobre 80% es considerado bueno para la empresa ABB, para el año 2019, sucesivamente aumento del 3% en la meta por año.					
Umbral de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X > 80%	60% < X <= 80%			X <= 60%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	C.3.3	Responsable:	Encargado de Compras		
Nombre Indicador	Porcentaje de órdenes de compras recibidas OTIF (On Time In Full)				
Perspectiva	Procesos Internos				
Línea Estratégica	Eficiencia operacional				
Objetivo	Mantener suministro de stocks				
Descripción					
Este indicador busca medir y mantener un buen suministro y abastecimiento oportuno de mercaderías en las bodegas de la empresa ABB. Con el fin de ganar confiabilidad con el cliente y aumentar su satisfacción					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Software	Encargado de compras		>95%
Fórmula					
$(N^{\circ} \text{ de órdenes de compra recibidas OK} / N^{\circ} \text{ total de órdenes de compra a recibir}) \times 100$					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	N° de órdenes de compra recibidas OK		N° total de órdenes de compra a recibir		
Fuente primaria	Software		Software		
Fuente obtención Dato	Dimasoft		Dimasoft		
Razonamiento Meta					
Un cumplimiento sobre el 95% se considera bueno considerando que el abastecimiento es vital para la misión de ser confiable y una solución a necesidades de clientes					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X > 95%	80% <= X <= 95%			X < 80%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	D.2.1	Responsable:	Propietarios ABB		
Nombre Indicador	Nota evaluación clima laboral				
Perspectiva	Aprendizaje y Desarrollo				
Línea Estratégica	Capital de personas				
Objetivo	Gestionar el clima laboral				
Descripción					
Este indicador busca medir el fortalecimiento del clima laboral en la empresa ABB. Con un buen clima laboral la atención al cliente es mejor, más amigable y de calidad					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Anual	Nº	Evaluación externa	Propietarios ABB		>6
Fórmula					
Nota evaluación año actual					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	Nota evaluación año actual		Nota evaluación año anterior		
Fuente primaria	Informe externo		Informe externo		
Fuente obtención Dato	Externo		Externo		
Razonamiento Meta					
Mantener una evaluación por sobre nota 6 se considera positivo, todos considerando que mantener un clima es un trabajo constante e influyen factores como la rotación.					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X > 6	5 <= X <= 6			X < 5	

FICHA DE INDICADOR					
Código	D.3.1	Responsable:	Propietarios ABB		
Nombre Indicador	Ejecución estructura organizacional de ABB				
Perspectiva	Aprendizaje y Desarrollo				
Línea Estratégica	Capital de personas				
Objetivo	Implementar estructura Organizacional (control)				
Descripción					
Este indicador mide la implementación de la estructura organizacional de ABB, que persiguen hacer más eficientes a sus trabajadores y dueños en las tareas diarias, buscando la responsabilidad en su ejecución					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	-	Organigrama ABB	Propietarios ABB		SI
Fórmula					
¿Se ejecutó la estructura organizacional óptima definida para ABB, SI o NO?					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	-		-		
Fuente primaria	-		-		
Fuente obtención Dato	-		-		
Razonamiento Meta					
La concreción de la estructura organizacional es la meta, luego no tiene valores intermedios y el éxito de esta tarea aplica a tener una correcta estructura, segregación de funciones y responsabilidades dentro de ABB.					
Umbrales de Desempeño					
Superior		Aceptable		Mínimo	
SI		-		NO	

FICHA DE INDICADOR					
Código	D.4.1	Responsable:	Jefe A&F		
Nombre Indicador	Porcentaje de rotación de personal				
Perspectiva	Aprendizaje y Desarrollo				
Línea Estratégica	Capital de personas				
Objetivo	Minimizar rotación del personal				
Descripción					
Este indicador busca evitar la rotación de personal. Es un gran problema para la empresa que le genera costos al tener que invertir nuevamente en procesos de reclutamiento e inducción; además de una menor productividad.					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mes / Anual	%	Base de datos de RRHH	Jefe de A&F		<10%
Fórmula					
$(N^{\circ} \text{ de trabajadores finiquitados acum al mes} / N^{\circ} \text{ total de trabajadores}) \times 100$					
Descripción	Numerador		De nominador		
Detalle	N° de trabajadores finiquitados acum al mes		N° total de trabajadores		
Fuente primaria	Nómina de trabajadores		Nómina de trabajadores		
Fuente obtención Dato	Reporte		Base de datos de RRHH		
Razonamiento Meta					
Una tasa de finiquito menor al 10% anual se considera bueno considerando una meta racional y real para la realidad del mercado de recursos humanos					
Umbral de Desempeño					
Superior		Aceptable		Mínimo	
X < 10%		10% <= X <= 15%		X > 15%	

FICHA DE INDICADOR					
Código	D.4.2	Responsable:	Jefe A&F		
Nombre Indicador	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación				
Perspectiva	Aprendizaje y Desarrollo				
Línea Estratégica	Capital de personas				
Objetivo	Ejecutar plan de capacitación al personal				
Descripción					
Este indicador medirá el cumplimiento del plan de capacitación, el cual busca potenciar las habilidades de los trabajadores para lograr de mejor manera los objetivos de ABB					
Frecuencia Medición	Tipo de Unidad	Fuente de Datos	Recolector del Dato	Línea Base	Meta
Mensual	%	Carta Gantt	Jefe de A&F		>90%
Fórmula					
$(\text{Capacitaciones ejecutadas acum.} / \text{N}^{\circ} \text{ total de capacitaciones programadas acum.}) \times 100$					
Descripción	Numerador		Denominador		
Detalle	Capacitaciones ejecutadas		Total de capacitaciones programadas		
Fuente primaria	Carta Gantt		Carta Gantt		
Fuente obtención Dato	Reporte		Carta Gantt		
Razonamiento Meta					
Un valor porcentual igual o superior a 90% es considerado bueno					
Umbrales de Desempeño					
Superior	Aceptable			Mínimo	
X >= 90%	70% <= X < 90%			X < 70%	