

**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en
Control de Gestión / Controlling.**

Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa de distribución de insumos médicos ubicada en la ciudad de Quito

Trabajo fin de máster presentado por:

Geovanna Sánchez Herrera

Titulación:

Máster en Control de Gestión /
Controlling

Director:

David Maldonado Gutiérrez

Quito, 23 de julio de 2020

Resumen Ejecutivo

El Cuadro de Mando Integral o CMI, es una herramienta utilizada por muchas empresas nacionales e internacionales para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del diseño de indicadores claves de gestión. La aplicación de esta herramienta ofrece ventajas como tener una visión global de la situación actual de la empresa, facilita el control de la evolución de las operaciones, alinea los objetivos estratégicos con todas las áreas o departamentos y promueve la motivación e integración de todos los trabajadores.

La Compañía en estudio se desenvuelve en un ambiente externo incierto y cambiante, por lo tanto, es necesario tener ventajas competitivas para sobrevivir en un mercado demandante. El objetivo del presente trabajo consiste en proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral que se encuentre alineado con la visión del negocio y que facilite la toma de decisiones por parte de la dirección general para crear ventajas competitivas. Para esto, se han desarrollado objetivos estratégicos basados en un entendimiento del ambiente externo e interno y se han determinado indicadores claves de gestión para el control adecuado del cumplimiento de metas. La metodología propuesta se basa en el libro “El Cuadro de Mando Integral” cuyos autores son Robert S. Kaplan y David P. Norton.

En la evaluación del ambiente externo de la Compañía se ha logrado identificar las amenazas que afectan significativamente las operaciones del negocio y las oportunidades que pueden ser ventajas frente a sus competidores, proveedores y clientes. Estas amenazas y oportunidades se han relacionado con las fortalezas y debilidades encontradas en la evaluación del ambiente interno de la Compañía con el fin de diseñar objetivos estratégicos e indicadores de gestión basados en hechos reales.

Se ha facilitado a la Compañía el Modelo de Cuadro de Mando Integral, incluyendo las cédulas de los indicadores y el panel de control en el cual, de forma gráfica, se puede observar el cumplimiento o no de las metas propuestas. Sin embargo, es decisión de la administración de la Compañía la implementación de la propuesta.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard, Indicadores claves de gestión, objetivos estratégicos, metas, control de gestión.

ÍNDICE

1.	<i>Introducción</i>	6
1.1.	Presentación y justificación	6
1.2.	Problema	7
1.3.	Objetivos	7
1.4.	Metodología	8
2.	<i>Fundamentación teórica</i>	8
2.1.	Misión	8
2.2.	Visión	9
2.3.	Valores	9
2.4.	Análisis externo e interno	9
2.4.1.	Análisis externo	9
2.4.1.1.	Análisis PESTEL	10
2.4.1.2.	Las cinco fuerzas de Porter	13
2.4.2.	Análisis interno	14
2.4.2.1.	Análisis DAFO	15
2.5.	Cuadro de Mando Integral – CMI	16
2.6.	Perspectivas del CMI	17
2.7.	Mapa estratégico	18
2.8.	Objetivos Estratégicos	19
2.9.	Indicadores claves de gestión	20
3.	<i>Estudio de campo</i>	21
3.1.	Entendimiento general de la Compañía	21
3.2.	Análisis externo	22
3.2.1.	Análisis PESTEL de la Compañía	23
3.2.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la Compañía	32
3.3.	Análisis interno	34
3.3.1.	Análisis DAFO de la Compañía	35

3.4.	Cultura corporativa	38
3.4.1.	Visión de la Compañía	38
3.4.2.	Misión de la Compañía	38
3.4.3.	Valores de la Compañía	38
4.	<i>Propuesta de Cuadro de Mando Integral</i>	39
4.1.	Objetivos estratégicos e indicadores claves de gestión	39
4.1.1.	Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva financiera	39
4.1.2.	Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva clientes	40
4.1.3.	Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva procesos internos	41
4.1.4.	Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	41
4.2.	Construcción del mapa estratégico	42
4.3.	Propuesta final del Cuadro de Mando Integral	43
5.	<i>Conclusiones</i>	44
6.	<i>Recomendaciones</i>	45
7.	<i>Bibliografía</i>	45
	<i>ANEXOS</i>	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Perfil estratégico PESTEL.....	12
Ilustración 2: Las 5 fuerzas de Porter	13
Ilustración 3: Matriz DAFO	15
Ilustración 4: Perspectivas del CMI.....	17
Ilustración 5: Mapa estratégico	19
Ilustración 6: Principales países de importación de la Compañía.....	22
Ilustración 7: Perfil estratégico de la Compañía	32
Ilustración 8: Concentración de proveedores de la Compañía.....	33
Ilustración 9: Concentración de clientes de la Compañía	34
Ilustración 10: Mapa estratégico de la Compañía.....	42
Ilustración 11: Ejemplo de panel de registros	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales clientes de la Compañía.....	22
Tabla 2: Efectos e impacto de amenazas políticas	24
Tabla 3: Efectos e impacto de amenazas económicas.....	26
Tabla 4: Efectos e impacto de amenazas sociales	27
Tabla 5: Efectos e impacto de amenazas tecnológicas.....	28
Tabla 6: Efectos e impacto de amenazas medioambientales.....	29
Tabla 7: Efectos e impacto de amenazas legales	31

1. Introducción

Conforme pasa el tiempo, la administración y dirección de una compañía se vuelve más compleja debido a los cambios existentes en el ambiente externo donde se desarrolla el negocio y también por los diferentes tipos de comportamientos y habilidades humanas. Por lo tanto, si una empresa desea sobrevivir en un mercado cada vez más exigente, es necesario crear ventajas competitivas y diferenciarse de la competencia.

La mayoría de los fracasos empresariales alrededor del mundo, tienen relación con la administración de recursos tangible y no tangibles y por las decisiones tomadas por la gerencia. Debido a esto, es necesario que los ejecutivos y altos mandos de una organización diseñen métodos para controlar las operaciones del negocio y sobre todo faciliten la toma de decisiones asertivas.

David Norton y Robert Kaplan, estudiosos americanos expertos en el tema, han desarrollado un modelo denominado Cuadro de Mando Integral (en inglés Balanced Scorecard) mediante el cual las compañías pueden controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos basados en cuatro perspectivas que aportan valor.

Este modelo trabaja bajo un esquema de relación causa – efecto a través de un mapa estratégico en el cual, de forma visual, es posible identificar las conexiones entre los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo).

En consecuencia, el objetivo principal de un Cuadro de Mando Integral o CMI es integrar los objetivos estratégicos para crear valor en una compañía y cumplir con su estrategia.

1.1. Presentación y justificación

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite que los ejecutivos o altos mandos puedan controlar los procesos que están generando valor agregado para los clientes y puedan tomar decisiones inmediatas para corregir las desviaciones presentadas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La aplicación de esta herramienta ofrece varios beneficios como la optimización de recursos, conocimiento claro y transparente de los resultados de la Compañía, formulación y seguimiento a indicadores claves, toma de decisiones efectivas y oportunas e integración de las diversas áreas que conforma la Compañía.

1.2. Problema

Debido a la recesión económica que está cruzando actualmente el Ecuador, muchas empresas locales se han visto obligadas a redefinir sus estrategias con la finalidad de subsistir en el mercado. Por lo tanto, se considera indispensable que las Compañías implementen un sistema de monitoreo de sus estrategias para optimizar sus recursos, mejorar los procesos internos, satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos y procurar ser rentables.

La Compañía en estudio es una empresa unifamiliar, que se encuentra en proceso de crecimiento tanto en lo económico como en su capacidad instalada. Sin embargo, la Compañía no mantiene un sistema de control de gestión implementado lo que hace más difícil la toma de decisiones de su staff gerencial.

Adicionalmente, los objetivos estratégicos actuales se basan únicamente en la rentabilidad financiera y no toman en consideración la satisfacción de sus clientes, el mejoramiento de procesos internos ni el aprendizaje y crecimiento de sus funcionarios. Por lo tanto, la Compañía está perdiendo la oportunidad de permanecer en mercado de forma competitiva.

La solución que se recomienda a la Compañía es el diseño de un Cuadro de Mando Integral, en el cual se definan objetivos estratégicos claros e indicadores de gestión claves para el seguimiento y control oportuno de dichos objetivos.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Realizar el diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de distribución de insumos médicos ubicada en la ciudad de Quito, que facilite la toma de decisiones para la dirección general.

Objetivos específicos

- Realizar un entendimiento general del ambiente externo e interno de la Compañía y su cultura corporativa, utilizando herramientas de análisis como PESTEL y DAFO.
- Desarrollar objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Definir indicadores claves de gestión para el monitoreo y control de los objetivos establecidos.

1.4. Metodología

Las fases o procesos para para diseñar el Cuadro de Mando Integral en una empresa de distribución de insumos médicos en la ciudad de Quito son:

- *Análisis del entorno y de la organización:* En esta fase se realizará un entendimiento del entorno general y del específico, así como el análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- *Determinar la estrategia y objetivos:* Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización, podemos evaluar las estrategias y objetivos de la Compañía. De ser el caso, se propondrá objetivos y estrategias acorde a la situación real de la Compañía.
- *Traducir la estrategia a las perspectivas del CMI:* Los objetivos antes determinados, debemos transformarlos en objetivos relacionados con las cuatro perspectivas que forma parte del Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta la situación específica de la Compañía.
- *Identificar como se va a medir las cuestiones estratégicas de cada perspectiva:* En esta fase se pretende desarrollar indicadores claves para que la Compañía este en la capacidad de *evaluar* y controlar el cumplimiento de dichas estrategias.

2. Fundamentación teórica

2.1. Misión

La misión hace referencia al conjunto de objetivos y acciones que realiza la compañía en el presente, con el fin de satisfacer ciertas de necesidades de las partes interesadas como accionistas, clientes, proveedores e incluso funcionarios. Para muchos estudiosos del campo, la misión es el motivo, propósito o razón de ser de la entidad.

La definición contextual para Thompson y Strickland (2001) es: “*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de esta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*”.

Un diseño bien estructurado del Cuadro de Mando Integral impulsa a la organización a cumplir con su misión; sin embargo, para garantizar creación de valor es necesario que la misión se encuentre bien definida.

2.2. Visión

La visión corresponde a la proyección interna y externa que la compañía realiza hacia un futuro deseado. Es decir, es el camino trazado hacia donde quiere llegar la entidad.

Para J. Fleitman (2000) la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Al ser el horizonte de una compañía, las estrategias de largo plazo son planteadas y diseñadas en función de la visión. Por lo tanto, la implementación de un Cuadro de Mando Integral facilita el monitoreo y cumplimiento de estas estrategias.

2.3. Valores

Los valores son los principios que conectan las creencias de la organización con el comportamiento. Estos principios forman parte de la cultura corporativa y deben tener homogeneidad con la misión.

Todas las actividades que realiza la compañía, incluyendo las estrategias y objetivos, deben estar basados en un comportamiento ético. Por lo tanto, establecer valores dentro de una entidad ayuda a cumplir con la misión sin salir de los parámetros éticos.

2.4. Análisis externo e interno

2.4.1. Análisis externo

El entorno externo o también conocido como entorno general de la Compañía es el espacio inestable e incierto en el cual las organizaciones se desenvuelven. En este espacio existen cambios de orden político, económico, social, entre otros, que pueden afectar de forma positiva o negativa las operaciones de un negocio. Por lo general, las empresas no tienen control sobre

estos cambios, sin embargo, por la influencia en sus resultados, se hace indispensable realizar un análisis.

El análisis del ambiente externo de la compañía tiene como objetivo buscar posibles amenazas que afecten significativamente las operaciones del negocio u oportunidades de crecimiento. Para esto, se presenta herramientas muy efectivas como el modelo PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.4.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta muy asertiva para realizar análisis externos en las organizaciones. Esta herramienta tiene como finalidad analizar factores del entorno general que puedan afectar directamente la situación actual de una entidad; es decir, buscar posibles riesgos u oportunidades.

La herramienta es considerada como un vínculo directo hacia la dirección estratégica debido a que facilita el planteamiento de objetivos estratégicos y la toma de decisiones en el comité gerencial.

Dimensiones del análisis PESTEL

La herramienta analiza seis dimensiones, de las cuales deriva su nombre:

- **P** – Político
- **E** – Económico
- **S** – Social
- **T** – Tecnológico
- **E** – Ecológico
- **L** – Legal

a) Político

Esta dimensión consiste en analizar los cambios políticos del territorio en el cual opera una empresa como leyes laborales, políticas fiscales, restricciones comerciales, aranceles, inversiones, estabilidad política y otros afines.

b) Económico

Este factor analiza el ambiente microeconómico y macroeconómico. En el ambiente interno o microeconómico se evalúa la solidez y factibilidad del negocio en base a modelos financieros, proyecciones y valoraciones. Por otra parte, el análisis del ambiente externo o macroeconómico se enfoca en evaluar impuestos locales, tasas de interés, inflación, tasas de cambio, salario básico, índices de desempleo y otros similares.

c) Social

El factor social toma en consideración las creencias, costumbres e idiosincrasia que forma parte de la cultura de la comunidad y el comportamiento de la demanda. Por ejemplo, nivel de educación, etnia, religión, estilos de vida, tradiciones, eventos locales, nivel de salud, evolución demográfica, entre otros.

d) Tecnológico

Debido a la corta vida útil de los equipos tecnológicos que son necesarios para las operaciones, es importante evaluar el ambiente tecnológico. Es decir, el nivel de desarrollo tecnológico local, nivel de acceso a tecnología de punta, preferencias tecnológicas de la demanda y el nivel de madurez tecnológico.

e) Ecológico

En el ambiente ecológico se evalúa las leyes medioambientales específicas para algunas industrias, factores climáticos, contaminación del suelo, temperaturas y responsabilidad medioambiental.

f) Legal

En esta dimensión se analiza todos los cambios legales en ámbitos, sociales, tributarios, laborales, fiscales, mercantiles, societarios, civiles, de propiedad y de competencia.

Procedimiento del análisis PESTEL

Helmut Sy Corvo, experto en el tema, en su artículo “Análisis PESTEL: para que sirve, factores y cómo hacerlo.”, resume el procedimiento del análisis PESTEL en los siguientes puntos:

- Enumerar todos los riesgos encontrados en la evaluación de cada una de las dimensiones de la herramienta.
- Para cada riesgo encontrado, asociar los efectos y evaluar el impacto sobre el negocio.
- Para medir el impacto sobre el negocio, la herramienta solicita valorar cada impacto según una escala determinada. Usualmente, se utiliza una ponderación del 1 al 5 en el cual 5 corresponde a un impacto significativo y 1 a un impacto menor.
- Como ayuda visual, los resultados de la ponderación se pueden graficar con el fin de extraer el perfil estratégico de impactos e identificar amenazas y oportunidades. Un ejemplo del gráfico del perfil estratégico se muestra a continuación:

Dimensión	Riesgo	Impacto sobre el negocio				
		1	2	3	4	5
Político	Estabilidad de Gobierno			3		
	Corrupción			3		
Económico	Deuda Pública				4	
	Inflación				4	
	Desempleo				4	
Social	Educación		2			
	Sanidad		2			
Tecnología	Acceso a internet	1				
	Comercio electrónico				4	
Ecológico	Contaminación de la tierra		2			
	Contaminación del agua			3		
	Contaminación del aire		2			
Legal	Salario básico				4	
	Impuesto sobre las ganancias					5
	IVA				4	

Ilustración 1: Perfil estratégico PESTEL

Fuente: Elaboración propia

- El último paso es identificar las oportunidades amenazas de la Compañía.

2.4.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

Otra herramienta muy conocida para identificar oportunidades y amenazas en el ambiente externo de una compañía es el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School.

Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”, determinar cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad de una compañía, las cuales son:



Ilustración 2: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Nuevos Competidores

Esta fuerza hace referencia a las empresas que desean entrar a competir en una industria específica. Con el fin de resguardar la cuota de mercado, es importante que las empresas analicen las barreras de entradas al preguntarse: ¿Como son los costes de la nueva competencia?, ¿Cuál es la diferenciación de su producto?, ¿Cuál ha sido la inversión de capital?, ¿Qué tan accesible son los canales de distribución?, ¿Existen barreras legales o tributarias?, ¿Cuál es la experiencia del nuevo competidos?, entre otros.

Poder de los proveedores

Corresponde a la capacidad que tiene una empresa de imponer condiciones en la negociación en cuanto a precios, plazos de entrega, formas de pago o calidad del producto a un proveedor. Entre menos proveedores exista en un mercado, este poder de negociación disminuirá.

Poder de los clientes

Al igual que los proveedores, esta fuerza hace referencia a la capacidad que tiene la compañía de imponer sus condiciones en las transacciones comerciales con los clientes. Si este poder es superior por parte de los clientes, el atractivo de la industria disminuye.

Productos sustitutos

En el mercado existen diferentes bienes o servicios que satisfacen la misma necesidad de un cliente, por lo tanto, en esta fuerza, las empresas deben analizar el impacto que tienen estos bienes o servicios sobre los clientes en cuanto a precio, calidad, diversificación, etc. Entre más productos sustitutos tenga un mercado, la industria se vuelve menos atractiva.

Competencia actual

Esta fuerza entrega información valiosa para la estrategia de una Compañía debido a que analiza el número de competidores en la industria, el ritmo de crecimiento de la competencia, las barreras de movilidad, la diferenciación del producto ofrecido por los competidores y las barreras de salida.

2.4.2. Análisis interno

El análisis interno de una Compañía consiste en obtener un sólido conocimiento del negocio desde un punto de vista financiero, comercial, técnico y humano con el fin de detectar fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis interno ayuda a las organizaciones a evaluar que tan efectivos y eficientes son en la utilización de recursos y conocer cuál es su ventaja competitiva.

Un procedimiento válido para realizar el diagnóstico interno de la compañía es el siguiente:

- **Recolectar información:** el primer paso es obtener información de diferentes elementos que puedan ayudar a encontrar debilidades y fortalezas en los diferentes departamentos que conforma la organización.

- Determinar fuentes de información: los elementos a recolectar deben tener una fuente segura para garantizar la integridad del análisis.
- Diagnóstico: en esta etapa es donde se extraen las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas son aquellas actividades que permiten tener una ventaja competitiva a la organización. Por lo contrario, las debilidades son barreras que no permiten a la organización a cumplir con sus objetivos.
- Planes de acción: para que el análisis sea efectivo, se deben formular objetivos y estrategias para mejorar las fortalezas y eliminar las debilidades.

Las empresas suelen realizar el análisis externo en conjunto con el análisis interno para diseñar la planificación estratégica debido a que, de ambos análisis se puede extraer factores de impacto negativo y positivo.

2.4.2.1. Análisis DAFO

Para integrar el análisis externo e interno, una de la herramienta más utilizadas es la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Esta herramienta consiste en crear una matriz para relacionar las conclusiones del análisis interno y externo con el objetivo de crear estrategias adecuadas a la realidad del negocio.

A continuación, se presenta la matriz que usualmente utilizan las compañías:

		Análisis interno	
		Debilidades	Fortalezas
Análisis externo	Oportunidad	La empresa debe tener una estrategia para aprovechar la oportunidad minimizando su debilidad.	La empresa debe tener una estrategia para aprovechar la oportunidad explotando su fortaleza.
	Amenaza	Situación peligrosa. La empresa debe desarrollar una estrategia para de la amenaza minimizando su debilidad.	La empresa debe tener una estrategia para defenderse de la amenaza y gracias a su fortaleza.

Ilustración 3: Matriz DAFO

Fuente: Universidad Internacional de la Rioja

El diagnóstico DAFO es importante porque ayuda a las compañías a:

- Determinar la estrategia de la compañía,
- Conocer la posición en la que se encuentra actualmente la empresa,
- Aprovechar fortalezas y oportunidades, y;
- Evitar el impacto significativo de amenazas y debilidades.

2.5. Cuadro de Mando Integral – CMI

El Cuadro de Mando Integral o CMI, según la definición de sus autores Kaplan y Norton, es la representación de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente concatenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al cumplimiento de metas y respaldados por un conjunto de proyectos.

El modelo de Cuadro de Mando Integral consiste en transformar los objetivos y estrategia de la unidad de negocio en objetivos claros e indicadores tangibles con el fin de medir la capacidad de una compañía para crear valor. En otras palabras, los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la organización.

La mayoría de los ejecutivos consideran que las ratios financieras constituyen los indicadores de gestión más importantes dentro de una organización; sin embargo, en el modelo diseñado por Kaplan y Norton incluyen también indicadores no financieros.

Los indicadores financieros y no financieros abarcan las actividades de la compañía bajo cuatro perspectivas consideradas esenciales para mejorar la competitividad en el mercado.

Ventajas del CMI

Kaplan y Norton sugieren la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para obtener las siguientes ventajas:

- Proporciona una imagen visual de la compañía.
- Funciona como base de discusión y toma de decisiones.
- Soporta el contexto empresarial por diseño.
- La recolección de datos es más sencilla.

- Control de objetivos a tiempo real.
- Conocimiento profundo de la compañía.
- Informes de estrategia más sencillos.
- El esquema es bien aceptado.
- Automatización de procesos.
- Facilidad de comprensión del concepto.

2.6. Perspectivas del CMI

El modelo diseñado por Kaplan y Norton busca el diseño, implementación, control y seguimiento de indicadores no solo en el área financiera, si no también integra del desarrollo y aprendizaje, procesos internos y clientes.

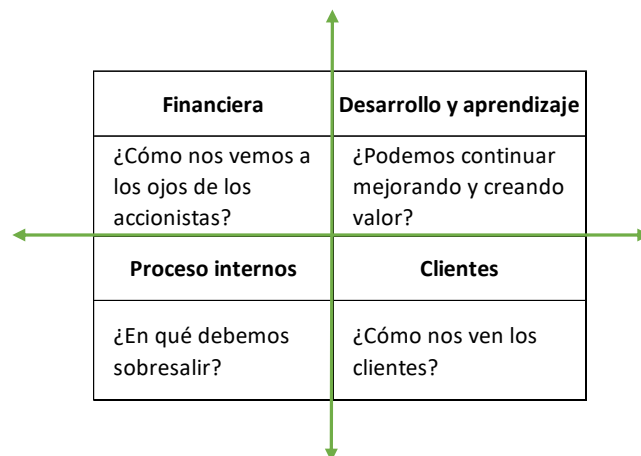


Ilustración 4: Perspectivas del CMI

Fuente: Norton y Kaplan (2016)

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva trata de vincular los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la compañía relacionados con el crecimiento, sostenimiento y resultados de la empresa. Es decir, se evalúa el desempeño de crecimiento a través de indicadores como evolución de ventas, ampliación a nuevos mercados o creación de nuevos de productos. Adicionalmente, pretende monitorear la sostenibilidad de la Compañía en el tiempo midiendo indicadores como la generación de flujo de caja. La medición de resultados es la parte más importante de esta perspec-

tiva debido a que se evalúa a rentabilidad de la compañía con el fin de generar valor a los accionistas. Indicadores como rentabilidad, endeudamiento y liquidez son medidos en esta perspectiva.

Perspectiva de clientes

En esta perspectiva, la empresa es capaz de identificar el target de clientes a los cuales están dirigidos sus bienes o servicios. La finalidad de establecer indicadores bajo esta perspectiva es conocer como los clientes nos ven a través de la generación de valor para cumplir sus necesidades. Por lo tanto, esta perspectiva traduce la estrategia y visión en objetivos dirigidos a satisfacer y retener al cliente, aumentar la participación de mercado a través de fidelización, aumento de clientes nuevos, entre otros.

Perspectivas de procesos internos

Esta perspectiva trata de alinear la satisfacción de las necesidades de los clientes y de los accionistas con la forma de hacer el negocio. Se trata de medir la innovación, operatividad y el servicio postventa de la Compañía. Es necesario tener un entendimiento minucioso de los procedimientos realizado internamente con el fin de mejorar tiempos de respuesta, eliminar procesos duplicados y evitar reprocesos. Esta perspectiva se enfoca que las actividades de operación en la cadena de valor.

Perspectiva de desarrollo y aprendizaje

Esta perspectiva identifica los activos intangibles de la estrategia, los recursos humanos, quienes se convierten en la base de las demás perspectivas porque gracias a su satisfacción, los clientes de la Compañía son bien atendidos. En esta dimensión podemos identificar variables como el tiempo de servicio, nivel de fidelidad del empleado, nivel de instrucción, capacidades técnicas, liderazgo, visión de negocios, entre otros.

2.7. Mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de la Compañía y en ella se encuentra la relación que existe entre los objetivos e indicadores planteado para cada perspectiva.

Norton y Kaplan (2016) resaltan que al elaborar un Cuadro de Mando Integral se debería tener una mezcla adecuada de resultados, objetivos e indicadores de gestión, los mismo que se han definido desde la estrategia.

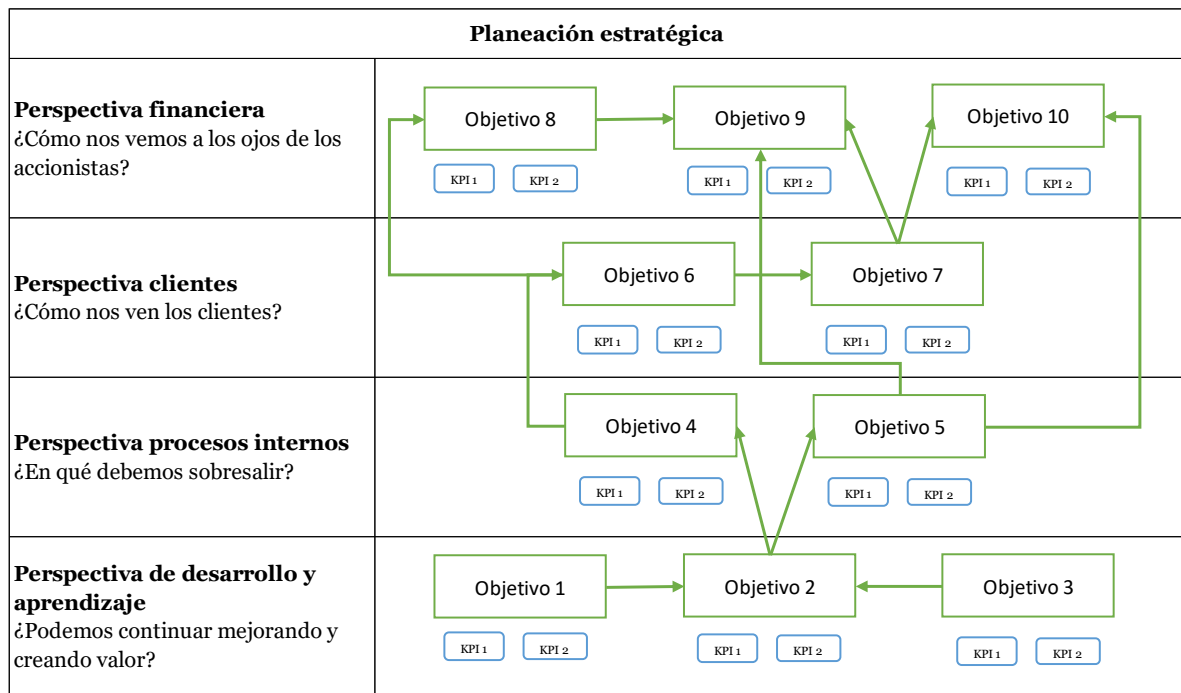


Ilustración 5: Mapa estratégico
 Fuente: Norton y Kaplan (2016)

2.8. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen como el camino para alcanzar la estrategia de la Compañía; es decir, responde a la pregunta de ¿Cómo voy a lograrlo?. Una correcta definición de los objetivos estratégicos es cuando estos tienen una correlación con la estrategia y con los indicadores claves de gestión. Estos objetivos deben estar redactados de forma SMART:

- **S** – Specific / específico: Los objetivos deben detallarse de forma detallada y correcta.
- **M** – Medurable / Medible: Un buen objetivo puede medirse con facilidad.
- **A** – Attainable / alcanzable: Los objetivos no realistas pueden llegar al fracaso.
- **R** – Relevant /relevante: Los objetivos deben ser relevantes para la empresa.
- **T** – Timely / Tiempo: Un objetivo debe tener un lapso para crear urgencia.

2.9. Indicadores claves de gestión

Los indicadores claves de gestión o también conocidos como KPI por sus siglas en inglés (key performance indicator) son un conjunto de datos que tienen la finalidad de entregar información sobre el estado en el que se encuentra un objetivo. Es decir, mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos con la finalidad de tomar planes de acción.

Importancia

- Los KPIs ayuda a conocer la situación real en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.
- Facilita la toma de decisiones por parte de la gerencia.
- Garantiza el monitoreo de las funciones para el cumplimiento de objetivos.
- Mide los cambios a través del tiempo.
- Ayuda al control y seguimiento de los procesos en desarrollo.

Características de un buen indicador de desempeño

Gabriel Rocancio (2018) en su artículo “Como elegir indicadores correctos para el Cuadro de Mando Integral”, identifica las siguientes características de un buen indicador de desempeño:

- Accionable: Se debe evitar indicadores que no tengan un impacto significativo. Es fundamental que las personas sientan que pueden influir en el resultado a través de su trabajo diario.
- Cuantificable: Las métricas deben ser objetivas; es decir, basadas en hechos estadísticos y observables.
- Comprensible: Todos los miembros de la organización deben comprender el indicador de forma fácil y rápida.
- Repetible: El indicador debe tener utilidad más de una vez de modo que pueda dar seguimiento a la evolución de la métrica.

- Oportuno: Los indicadores estratégicos deben considerarse de manera anual y máximo mensual. Un tiempo más largo dificulta la vinculación con el plan estratégico.

3. Estudio de campo

3.1. Entendimiento general de la Compañía

La Compañía sujeta a estudio es una empresa de sociedad de derecho privado, constituida legalmente en la ciudad de Quito el 7 de febrero de 1996. Su objeto social es la importación y comercialización de dispositivos y equipos médicos a través de catálogos físicos y electrónicos en el mercado ecuatoriano en el sector de la salud.

Productos y servicios

La Compañía se dedica exclusivamente a la comercialización y distribución de dispositivos y equipos médicos, entre los principales ítems que mantiene en su portafolio de productos son:

- Dispositivos médicos: se consideran dispositivos médicos desde una aguja hasta equipos médicos tecnológicos
- Línea materno infantil Andino
- Ropa y paquetes quirúrgicos descartables
- Ortopedia y rehabilitación
- Equipos de diagnósticos
- Equipo especializado
- Mobiliario médico
- Equipo hospitalario

Principales clientes

Categoría de Cliente	Principales requerimientos
Farmacias	Entrega en menor tiempo posible y variedad en pocas cantidades
Hospitales del estado	Cumplimiento regulaciones de compras públicas normas de salud tiempo de entrega específico y volumen
Hospitales provados y clínicas	Exigencia del mejor producto para el paciente, marca y calificación de proveedor aprobado
Distribuidores	Volumen, descuento y promoción
Médicos y veterinarias	Especificaciones exactas del producto, poca cantidad y entrega inmediata, muestras
Consumidor	Calidad de producto, Precio del producto y asesoramiento

Tabla 1: Principales clientes de la Compañía

Fuente: Elaboración propia

Importaciones

La Compañía vende dispositivos médicos de marcas líderes en mercados como: Alemania, Estados Unidos, China, India, Argentina y Colombia. En el año 2019, los principales países de los cuales importa los bienes para la venta son:

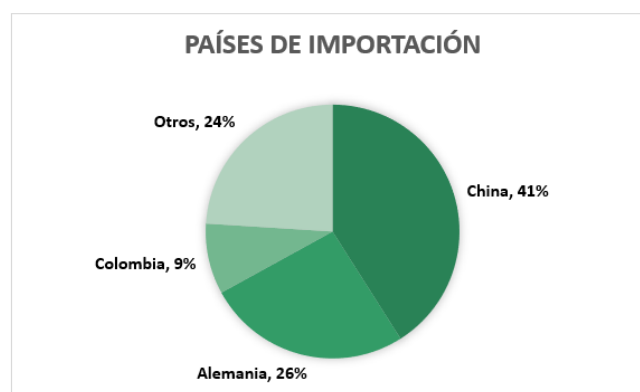


Ilustración 6: Principales países de importación de la Compañía

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis externo

A pesar de que el precio internacional de petróleo, en el año 2019, se mantuvo en los promedios de los dos últimos años, la balanza comercial no petrolera del Ecuador ha generado

déficit, la deuda pública ha incrementado y el déficit fiscal ha sido permanente. Durante el mes de octubre del 2019, existió a nivel nacional paralizaciones y protestas que ocasionaron impactos negativos en algunas industrias ecuatorianas. Entre los principales planes de acción que ha tomado el Gobierno para frenar la situación pasada, han sido: priorización de la inversión y reducción del gasto público, incremento de la inversión extranjera, ventajas tributarias para los sectores más afectados, financiamiento a través de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y gobiernos extranjeros como China, entre otros.

Adicionalmente, a finales del año 2019, se presentó información sobre el brote de una nueva enfermedad en China con un número limitado de casos reportados según la Organización Mundial de Salud. En los primeros meses del año 2020, esta enfermedad se propagó a nivel mundial y fue declarada pandemia, razón por la cual el Gobierno Ecuatoriano declaró estado de emergencia.

Estos puntos mencionados incluirán en nuestro análisis del ambiente externo, aportando con amenazas y también con oportunidades al negocio.

3.2.1. Análisis PESTEL de la Compañía

En base a la situación actual en la que se encuentra el Ecuador y en base al conocimiento y cambios en la industria en la cual se desarrolla la Compañía, se ha realizado el siguiente análisis PESTEL:

a) Político

Identificación de amenazas y oportunidades

Amenazas

- El Presidente Constitucional de la República del Ecuador publicó la Ley Orgánica para el Ordenamiento de Finanzas Públicas en la cual establece techos presupuestarios globales, institucionales y de gasto público.
- El Gobierno Central ha fijado políticas de límites máximos de anticipos para la contratación pública.

- El Ministerio de Economía y Finanzas puede rebajar el Presupuesto General del Estado hasta un 5% respecto a las cifras aprobadas.
- Debido a la emergencia sanitaria, las importaciones se encontraban restringidas hasta el mes de mayo del 2020.
- Por las recientes protestas y paralizaciones en el Ecuador, el Gobierno se encuentra inestable.

Oportunidades

- El Gobierno Central no ha limitado la compra pública de equipos e insumos médicos.

Determinación de efectos e impactos en el negocio

El siguiente cuadro resume los efectos de las amenazas sobre la operatividad de la Compañía. Adicionalmente, se ha valorado el impacto según la escala determinada. Se utilizó una ponderación del 1 al 5 en el cual 5 corresponde a un impacto significativo y 1 a un impacto menor:

Cod.	Riesgo	Posibles efectos	Impacto
P1	Techos presupuestarios globales, institucionales y de gasto público.	Uno de los principales clientes de la Compañía es el Estado, por lo tanto, existe un riesgo de disminución de los ingresos.	4
P2	Políticas de límites máximos de anticipos para la contratación pública.	Los contratos mantenidos con el Estado son significativos por lo que es necesario los anticipos para garantizar la importación.	2
P3	Restricción de importaciones hasta el mes de mayo de 2020.	Las restricciones de importación duraron aproximadamente tres meses. Esta paralización puede afectar al negocio en el nivel de inventario necesario para cubrir las necesidades locales.	4
P4	Inestabilidad política	La incertidumbre política en general no es positivo para las empresas. Hacen que las empresas sean más proteccionistas y exista reducción de mano de obra o que no exista inversión extranjera.	1

Tabla 2: Efectos e impacto de amenazas políticas

Fuente: Elaboración propia

b) Económico

Identificación de amenazas y oportunidades

Amenazas

Según los reportes publicados por el Banco Central del Ecuador, los principales cambios macroeconómico son:

- El Salario Básico Unificado en el Ecuador ha incrementado de US\$394 mensuales en el año 2019 a US\$400 mensuales en el año 2020.
- El precio promedio del valor unitario del barril del petróleo se encuentra en US\$14.22 a mayo del 2020.
- La inflación acumulada a mayo del 2020 en el Ecuador es de 1.01%.
- El índice de tipo de cambio efectivo real es de US\$84.46 a mayo del 2020.
- La tasa de desempleo urbano en el Ecuador se encontraba en un promedio del 4.95% a diciembre del 2019.
- La tasa de interés referencial para el segmento productivo / comercial se encuentra en el 8.86% a mayo del 2020.

Determinación de efectos e impactos en el negocio

El siguiente cuadro resume los efectos de las amenazas sobre la operatividad de la Compañía. Adicionalmente, se ha valorado el impacto según la escala determinada. Se utilizó una ponderación del 1 al 5 en el cual 5 corresponde a un impacto significativo y 1 a un impacto menor:

Cod.	Riesgo	Posibles efectos	Impacto
E1	Salario Básico Unificado	Un aumento exagerado en el Salario Básico Unificado implicaría que la administración incremente su gasto de nómina debido a que el 70% de sus empleados son operarios cuyo salario mensual es el Salario Básico Unificado.	2
E2	Precio promedio del valor unitario del barril de petróleo	Un menor ingreso petrolero al Estado significa que el Gobierno posiblemente pueda tomar medidas de ahorro fiscal, afectando los ingresos de la Compañía proveniente del sector público.	2
E3	Inflación acumulada	Cuando la inflación incrementa, el poder adquisitivo de personas naturales y jurídicas disminuye; por lo tanto, la demanda es inferior.	1
E4	Tipo de cambio efectivo real	Un cambio de tasa negativo puede afectar en las importaciones de la Compañía provenientes de Europa y Asia.	1
E5	Tasa de desempleo urbano	Una tasa de desempleo elevada implica que las personas tengan menores ingresos y por ende, consuman menos productos y servicios del mercado.	1
E5	Tasa de interés referencial	La Compañía mantiene préstamos financieros con el fin de cubrir el valor de las importaciones por pedidos del sector público, por lo tanto, al incrementar la tasa de interés referencial, la Compañía tendrá mayor gasto financiero.	2

Tabla 3: Efectos e impacto de amenazas económicas

Fuente: Elaboración propia.

c) Social

Identificación de amenazas y oportunidades

Amenazas

- Según los últimos datos publicados por la UNESCO, el Ecuador tienen una tasa de analfabetismo del 7.17%
- La proyección de crecimiento poblacional al 2020 es de 17,5 millones de habitantes tomando en consideración que el último censo (2010) el Ecuador tenía 15 millones de habitantes.

- La Compañía opera en un ambiente familiar, es decir, las principales cabezas de la organización pertenecen al núcleo familiar.

Oportunidades

- Sin tomar en cuenta las condiciones actuales por la emergencia sanitaria, la capacidad hospitalaria ha crecido en los últimos 10 años debido a la construcción de 25 hospitales en todo el Ecuador
- Tomando en cuenta la pandemia que actualmente afecta al mundo, la Compañía ha logrado vender valores superiores a los presupuestados por la necesidad de clientes naturales y hospitales.
- El Ecuador, el reglamento para la contratación pública prioriza las compras a empresas ecuatorianas.
- Las personas se encuentran más familiarizadas por las compras en tiendas online y su confianza ha incrementado.

Determinación de efectos e impactos en el negocio

El siguiente cuadro resume los efectos de las amenazas sobre la operatividad de la Compañía. Adicionalmente, se ha valorado el impacto según la escala determinada. Se utilizó una ponderación del 1 al 5 en el cual 5 corresponde a un impacto significativo y 1 a un impacto menor:

Cod.	Riesgo	Posibles efectos	Impacto
S1	Tasa de analfabetismo	Un porcentaje mayor de analfabetismo limita el desarrollo de las personas y su participación en una sociedad y en el mercado.	1
S2	Proyección demográfica	Si la población aumenta, la Compañía siente la necesidad de ser más eficiente en su proceso productivo con el fin de satisfacer a una demanda más exigente.	1
S3	Empresa familiar	Un estudio de Deloitte (2013) menciona que el 40% de los fracasos de empresas familiares se debe a las crisis internas entre familiares.	1

Tabla 4: Efectos e impacto de amenazas sociales

Fuente: Elaboración propia

d) Tecnológico

Identificación de amenazas y oportunidades

Amenazas

- La Compañía cuenta con un sistema contable básico, de desarrollo local y con pocos controles automáticos.
- Los piratas informáticos pueden vulnerar el acceso a los sistemas contables, interrumpiendo las operaciones de la Compañía.
- Existen equipos médicos de alta tecnología importados para ciertos hospitales. En el Ecuador, no existen proveedores de mantenimiento para dichos equipos.
- Personal capacitado para el uso y manejo de equipo médico de alta tecnología.

Determinación de efectos e impactos en el negocio

El siguiente cuadro resume los efectos de las amenazas sobre la operatividad de la Compañía. Adicionalmente, se ha valorado el impacto según la escala determinada. Se utilizó una ponderación del 1 al 5 en el cual 5 corresponde a un impacto significativo y 1 a un impacto menor:

Cod.	Riesgo	Posibles efectos	Impacto
T1	Sistema contable básico	Entre los posibles efectos podemos mencionar: bajos controles automáticos, vulneración de controles, poca segregación de funciones y ambiente tecnológico inadecuado.	4
T2	Accesos al sistema contables	Los piratas informáticos poder extraer información confidencial de la organización.	3
T3	Mantenimiento a equipos médicos de alta tecnología	Al no existir proveedores de mantenimiento de equipos médicos de alta tecnología, el costo del servicio es más elevado.	3
T4	Personal capacitado para el uso adecuado de equipos de alta tecnología.	El uso incorrecto puede ocasionar daños en los equipos.	2

Tabla 5: Efectos e impacto de amenazas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia

e) Ecológico

Identificación de amenazas y oportunidades

Amenazas

- Contaminación del medio ambiente en procesos productivos.
- Responsabilidad medio ambiental.

Oportunidades

- La Compañía no está sujeta al cumplimiento de normas medioambientales.

Determinación de efectos e impactos en el negocio

El siguiente cuadro resume los efectos de las amenazas sobre la operatividad de la Compañía. Adicionalmente, se ha valorado el impacto según la escala determinada. Se utilizó una ponderación del 1 al 5 en el cual 5 corresponde a un impacto significativo y 1 a un impacto menor:

Cod.	Riesgo	Posibles efectos	Impacto
A1	Contaminación del medio ambiente.	Hace referencia también al ambiente laboral. La Compañía tiene una certificación ISO de calidad que le obliga a tener un ambiente adecuado para el trabajo.	3
A2	Responsabilidad medio ambiental.	Las empresas tienen la obligación de proteger el medio ambiente a través de trabajos de responsabilidad medioambiental con el fin de impactar positivamente en la sociedad.	1

Tabla 6: Efectos e impacto de amenazas medioambientales

Fuente: Elaboración propia

f) Legal

Identificación de amenazas y oportunidades

Amenazas

- En el Proyecto de Ley de Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19 menciona que las empresas pagarán una contribución del 5% calculada sobre el resultado mayor entre la utilidad gravable y la utilidad disponible para distribución del año fiscal 2018, siempre que la misma hay sido igual o mayor a un millón de dólares (USD \$ 1.000.000).
- En la Ley de régimen tributario interno se establece un Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) del 5% pagado en la importación de materias primas, insumos y bienes de capital.
- Ley de inclusión laboral para pasantes y discapacitados.

Oportunidades

- Eliminación del anticipo de Impuesto a la renta según la Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria.
- En el Proyecto de Ley de Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19 menciona que los trabajadores y empleadores de común acuerdo podrán modificar las condiciones de la relación laboral con el objetivo de preservar la fuente de trabajo y garantizar estabilidad a los trabajadores.

Determinación de efectos e impactos en el negocio

El siguiente cuadro resume los efectos de las amenazas sobre la operatividad de la Compañía. Adicionalmente, se ha valorado el impacto según la escala determinada. Se utilizó una ponderación del 1 al 5 en el cual 5 corresponde a un impacto significativo y 1 a un impacto menor:

Cod.	Riesgo	Posibles efectos	Impacto
L1	Contribución de apoyo humanitario.	La Compañía tendrá que desembolsar una contribución del 5% calculada sobre el resultado mayor entre la utilidad gravable y la utilidad disponible para distribución del año fiscal 2018, siempre que la misma hay sido igual o mayor a un millón de dólares.	5
L2	Impuesto a la salida de divisas	El impuesto corresponde al 5% del valor pagado por bienes y servicios en el exterior.	4
L3	Inclusión laboral de pasantes y discapacitados	La Compañía, por disposiciones locales, debe cumplir con la inclusión laboral del 4% de pasantes sobre el total de empleados con título universitario y el 4% de personal discapacitado sobre el total de empleados de la Compañía. La falta de cumplimiento puede ocasionar multas tributarias.	5

Tabla 7: Efectos e impacto de amenazas legales

Fuente: Elaboración propia

Perfil estratégico

Posterior al análisis de los principales cambios en el ambiente externo de la Compañía en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, los riesgos han sido ponderados según el nivel de impacto sobre el negocio de la Compañía. Estos impactos se ven graficados en la siguiente ilustración:

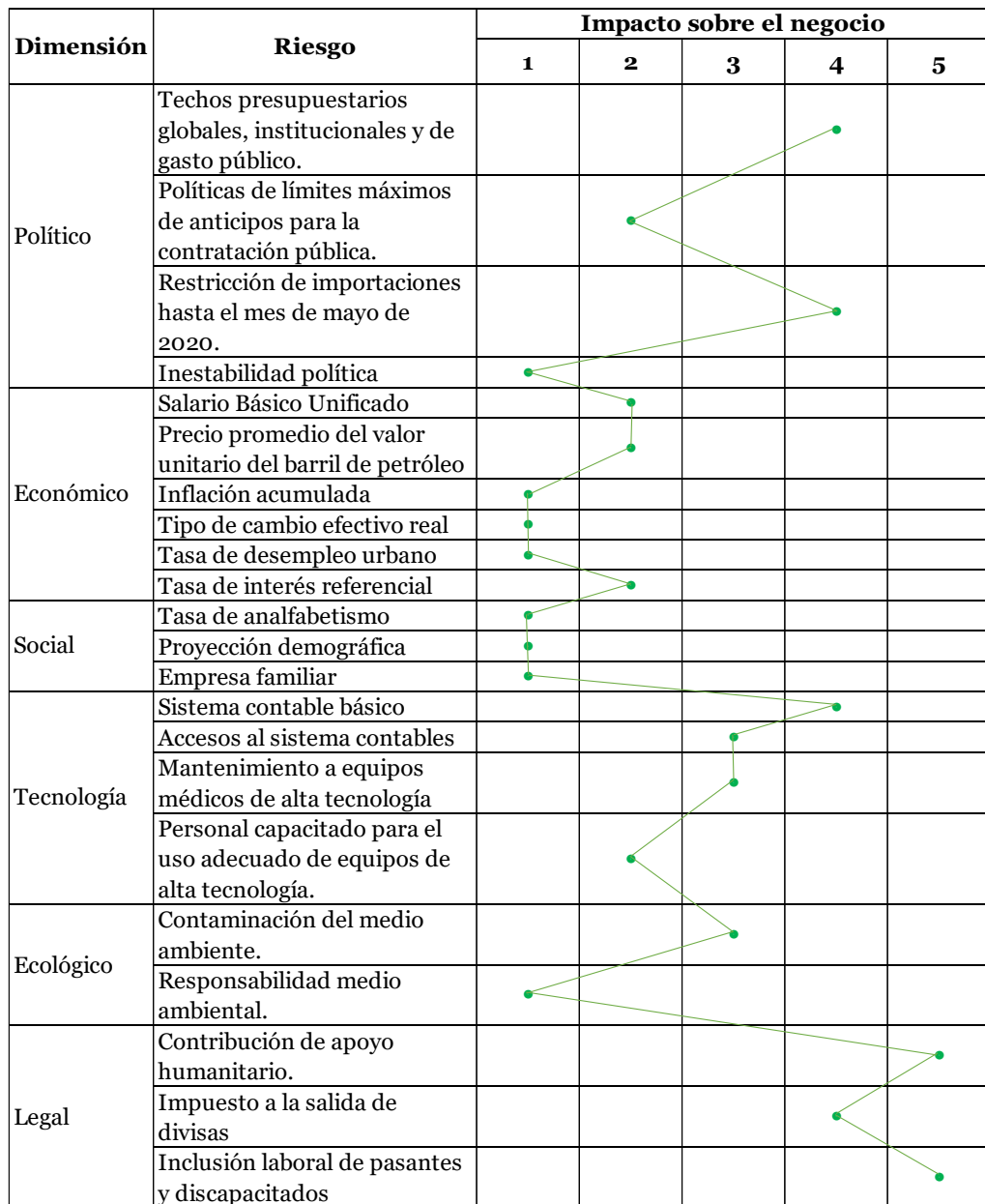


Ilustración 7: Perfil estratégico de la Compañía

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la Compañía

Nuevos Competidores

El alto coste de importación de los insumos y equipos médicos limita la aparición de nuevos competidores. Adicionalmente, al tener altos impuestos de importación, el negocio se ve muy poco atractivo para nuevas empresas. Sin embargo, actualmente por la crisis sanitaria, han

existido pequeñas y grandes empresas que se han dedicado a la confección de trajes de bioseguridad. A pesar de estos nuevos competidores, el giro de negocio de la Compañía se centra en insumos y equipos hospitalarios; por lo tanto, el impacto sería menor.

Poder de los proveedores

La Compañía vende dispositivos médicos de marcas líderes en mercados, de países como: Alemania, Estados Unidos, China, India, Argentina y Colombia. Una base diversa de proveedores limita el poder de la negociación; por lo tanto, se concluye que el impacto sobre las operaciones de la Compañía es menor debido a que la concentración de proveedores en sus estados financieros es diversa y no mantienen ningún riesgo de dependencia.

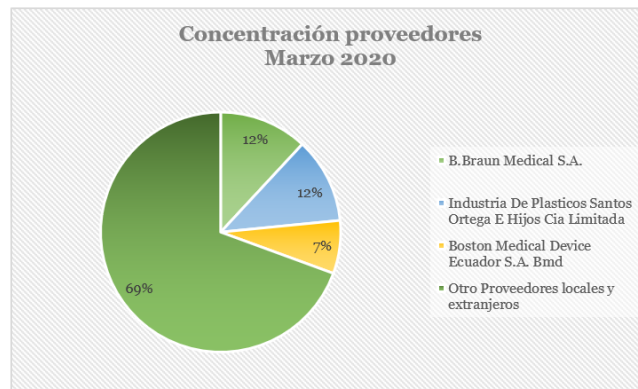


Ilustración 8: Concentración de proveedores de la Compañía

Fuente: Elaboración propia

Poder de los clientes

Para analizar el poder de los clientes, se ha separado las ventas al sector público y las otras ventas. En el primer caso el poder de negociación de los clientes es significativa debido a que el Estado para contratar a un proveedor de insumos médicos pone sus condiciones y un valor referencias. Las empresas interesadas en participar como proveedor de Estado deben presentar sus propuestas bajo las condiciones establecidas y compiten entre ella para la adjudicación del negocio. Por otra parte, los clientes como hospitales privados, distribuidores o consumidores finales tienen un poder inferior de negociación debido a que la Compañía es el distribuidor oficial de las marcas líderes en mercados internacionales. En la concentración de clientes tampoco observamos riesgo de dependencia:

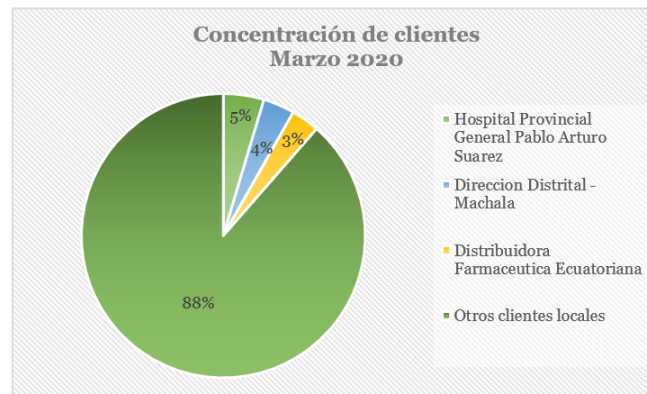


Ilustración 9: Concentración de clientes de la Compañía

Fuente: Elaboración propia

Productos sustitutos

No existen productos sustitutos para los insumos y equipos médicos que afecten significativamente las operaciones del negocio. Sin embargo, es importante mencionar que existen productos con diversas calidades, pero la Compañía se caracteriza por la venta de productos de primera calidad.

Competencia actual

Los principales competidores de la Compañía son: Medicorsa Cía. Ltda., Amcecuador C.L., Banda Vanoni Cía. Ltda., Frisonex Cía. Ltda. e Importadora Bohórquez Cia. Ltda. Estas empresas participan en el mismo mercado con la diferencia que son distribuidores de otras marcas de insumos y equipos médicos. Cada Compañía tienen sus clientes específicos; sin embargo, en las ventas al sector público la competencia tiene la fortaleza de tener productos con menor coste.

3.3. Análisis interno

Con el fin de identificar fortalezas y debilidades de la Compañía, los siguientes procedimientos han sido efectivos:

a) Comunicación con las principales Gerencias de la Compañía.

La estructura organizacional de la Compañía no es compleja. El staff gerencial comprende de un Gerente General, un Gerente Administrativo, un Gerente Comercial, un Gerente Financiero y un Gerente de Salud Ocupacional (ver organigrama en Anexo A).

A través de un modelo de agenda, se ha recopilado información sobre las principales preocupaciones de las gerencias hacia su negocio y desde puntos de vista diferentes.

La integridad de la información recolectada es adecuada debido a que las reuniones se realizaron directamente con las gerencias principales (Gerencia Comercial y Financiero) y fueron documentadas con la fecha de participación (ver reuniones con las principales gerencias en Anexo B).

b) Walkthrough de los principales procesos de la Compañía.

La Compañía es una empresa comercializadora cuyos procesos principales es la compra y la venta de inventario. Por lo tanto, se ha realizado una walkthrough de los principales procesos con el fin de obtener información sobre las debilidades y fortalezas que la Compañía mantiene en sus procesos.

En el entendimiento paso a paso o walkthrough de los procesos se ha recolectado evidencia de cada actividad para garantizar la integridad de la información. Este reconocimiento se ha realizado con los dueños del proceso (ver walkthrough de los ciclos de ingresos y compras en el Anexo C).

3.3.1. Análisis DAFO de la Compañía

En base al análisis externo e interno realizado a la Compañía, se han definido las siguientes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la Compañía:

Debilidades

- Existe territorio local donde la Compañía no ha podido llegar con sus productos debido a su estructura. Por lo tanto, se define como debilidad la falta de cobertura de clientes, especialmente en el sector privado.
- La Compañía no cuenta con presupuestos de inversión en publicidad, lo que la hace más difícil la obtención de nuevos clientes.
- La Compañía ha tenido retrasos en las adopciones de las nuevas NIIFs debido a la experiencia del Contador.
- La Compañía no tiene un código de conducta o un sistema formal para denuncias de irregularidades.
- El sistema contable de la Compañía no cuenta con aprobaciones automáticas dentro de su flujo de trabajo y tiene carencias en controles.
- Al ser una empresa familiar, la Compañía se encuentra en riesgo debido posibles problemas familiares.
- La Compañía no tiene planificación financiera, ni un sistema de medición y control.

Amenazas

- La recesión o crisis económica que se encuentra atravesando el país sin duda es una amenaza para la Compañía.
- Existencia de techos presupuestarios globales, institucionales y de gasto público por parte del Estado, uno de los principales clientes de la Compañía.
- Vulnerabilidad en los accesos al sistema informático de la Compañía por parte de piratas informáticos.
- No existen proveedores de mantenimiento de equipos médicos de alta tecnología.
- Impuestos y contribuciones que debe cumplir la Compañía con el fin de evitar problemas con las entidades de control. Entre los principales cambios legales se encuentra las contribuciones de apoyo humanitario, el Impuesto a la salida de divisas en importaciones y la inclusión de personal pasante y discapacitados.
- Por la pandemia mundial y la crisis sanitaria, han aparecido nuevos proveedores de insumos médicos enfocados especialmente en la confección de trajes de bioseguridad.

- Durante los últimos meses, en el Ecuador se ha dado casos de corrupción por compras de insumos médicos con sobreprecio; por lo tanto, la reputación de todas las empresas de la industria se encuentra vulnerables.

Fortalezas

- Continuo crecimiento en ventas y cumplimiento del presupuesto.
- La Compañía tiene buenas reputación y trayectoria en el mercado local; por lo tanto, tiene clientes fieles.
- La Compañía cuenta con diversos métodos de venta como la puerta a puerta, pedidos por catálogo, pedidos directos al centro de atención telefónica y puntos de venta en las principales ciudades del País.
- La calidad de los productos es una ventaja que mantiene la Compañía frente a su competencia.
- La Compañía cuenta con la certificación ISO9001.
- Hasta el momento, la Compañía no ha tenido llamados de atención por parte de organismos de control.
- La distribución de sus productos es tercerizada; por lo tanto, los riesgos asociados son transferidos a la compañía de fletes.
- Al presentar un incremento en las ventas, la Compañía se está expandiendo estructuralmente.
- En la Compañía existen empleados con varios años dentro de la organización lo que significa que existe buen ambiente laboral.
- La Compañía maneja un número adecuado de proveedores; por lo tanto, no existe riesgos de dependencia.
- La Compañía cuenta con descriptivos de funciones de cada posición.

Oportunidades

- El Gobierno central no ha limitado la compra pública de insumos y equipos médicos.
- El Estado prioriza las compras públicas a compañías ecuatorianas.
- Crecimiento en la capacidad hospitalaria en Ecuador.
- La demanda de insumos médicos ha aumentado por la pandemia mundial.
- La Compañía no se encuentra sujeta a cumplimiento de normas medioambientales.

- Se ha eliminado el anticipo del Impuesto a la renta.
- Se ha dado opción a la empresa ecuatoriana de modificar las condiciones de la relación laboral con el fin de preservar la fuente de trabajo de los empleados debido a la crisis sanitaria.
- Las personas se encuentran más familiarizadas por las compras en tiendas online y su confianza ha incrementado.

3.4. Cultura corporativa

3.4.1. Visión de la Compañía

La Gerencia administrativa en conjunto con la Gerencia comercial, desarrollaron la visión de la Compañía, la misma que fue revisada y aprobada por el representante legal. La visión aprobada fue:

“Seguir liderando el Mercado Nacional Ecuatoriano y estar en continuo crecimiento en innovación, servicios y atención al cliente a través de la producción, importación y comercialización de productos con los más altos estándares internacionales de calidad (ISO).”

3.4.2. Misión de la Compañía

La Gerencia administrativa en conjunto con la Gerencia comercial, desarrollaron la misión de la Compañía, la misma que fue revisada y aprobada por el representante legal. La misión aprobada fue:

“Contribuir a Nivel Nacional con las necesidades del Sector de la Salud, suministrando dispositivos médicos, equipo hospitalario, con productos de excelente calidad de manera efectiva y oportuna. Nuestra gestión se fundamenta en mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores a través del desarrollo de sus competencias laborales, en la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.”

3.4.3. Valores de la Compañía

Los valores organizacionales que rigen el comportamiento de la Compañía son:

- Lealtad: ser fiel al cumplimiento de deber para fortalecer la organización.
- Respeto: comprender y valorar la libertad de opinión.
- Transparencia: demostrar ante la sociedad la honestidad en el trabajo, la perseverancia para llegar a cumplir los objetivos y de esta manera cristalizar los ideales del ser humano con equilibrio mental y corporal.
- Compromiso: responsabilidad en común ante el trabajo, la sociedad y el medio ambiente.
- Solidaridad: cooperar continuamente en el buen desarrollo de la organización y en las relaciones humanas con los clientes y usuarios.
- Trabajo en equipo: informar, colaborar transparentemente con tenacidad y honestidad las actividades diarias.
- Competitividad: Cultivar la calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura que permita responder efectivamente a las exigencias del mercado.

4. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando integral tiene como objetivo monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de los indicadores claves de gestión y en las diferentes perspectivas antes mencionadas. El primer paso es definir objetivos estratégicos que permitan cumplir con la misión de la Compañía y sirvan como conductores a la visión. Posteriormente, para cada uno de los objetivos se propone un indicador clave de gestión.

4.1. Objetivos estratégicos e indicadores claves de gestión

Se ha desarrollado los objetivos estratégicos e indicadores de gestión por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (ver cédulas de objetivos estratégicos e indicadores de gestión en Anexo D).

4.1.1. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva financiera

En esta perspectiva se propone tres objetivos estratégicos y tres indicadores claves de gestión para que la Compañía pueda controlar su rentabilidad a través de la eficiencia de costes y crecimiento en ingresos. Los tres indicadores se miden en una escala de porcentajes sobre una base del 100%. Los objetivos estratégicos e indicadores claves de gestión son:

Objetivos

- Cumplir con los presupuestos de costos y gastos.
- Mejorar el margen de rentabilidad.
- Crecer continuamente en ingresos.

Indicadores

- Índice de efectividad en costes y gastos: $((\text{total costes y gastos reales} - \text{total costes y gastos presupuestados}) / \text{total de costes y gastos presupuestados})$.
- Índice de rentabilidad neta: $(\text{beneficio neto} / \text{total de ventas})$.
- Índice de crecimiento en ventas: $((\text{total ventas año corriente} - \text{total ventas año anterior}) / \text{total de ventas año anterior})$.

4.1.2. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva clientes

En la perspectiva de clientes se ha propuesto tres objetivos estratégicos y tres indicadores claves de gestión que ayudará a la Compañía a controlar su participación en el mercado y la satisfacción que tienen hacia el producto y servicio entregado. Los tres indicadores se miden en una escala de porcentajes sobre una base del 100%. Los objetivos estratégicos e indicadores claves de gestión son:

Objetivos

- Incrementar la participación de mercado del sector privado.
- Mejorar el servicio al cliente y su satisfacción.
- Ampliar la cobertura de clientes a todo el territorio nacional.

Indicadores

- Índice de participación en el mercado del sector privado: $(\text{ventas provenientes del sector privado} / \text{total de ventas})$.
- Índice de satisfacción al cliente: $(\text{promedio de las evaluaciones totales de los clientes})$.

- Índice de nuevos clientes: (Número de clientes en nuevos sectores / totalidad de clientes).

4.1.3. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva procesos internos

En la perspectiva de procesos internos se ha establecido dos objetivos estratégicos y dos indicadores con el fin de mejorar el desempeño de la Compañía y entregar valor al cliente. El primer objetivo se encuentra medido en horas y el segundo en unidades. Los objetivos estratégicos e indicadores claves de gestión son:

Objetivos

- Cumplir con los tiempos de entrega establecidos de los productos para los clientes.
- Cumplir con la certificación ISO de calidad.

Indicadores

- Tiempo de entrega de los productos: (promedio de horas transcurridas desde la solicitud del pedido por parte del cliente hasta la entrega del producto).
- Número de observaciones en la certificación ISO: (número de observaciones realizadas por los expertos en la certificación ISO).

4.1.4. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

En la última perspectiva se ha propuesto tres indicadores para fomentar el desarrollo de los empleados y su satisfacción. Los tres indicadores se miden en una escala de porcentajes sobre una base del 100%. Los objetivos estratégicos e indicadores claves de gestión son:

Objetivos

- Mejorar el desempeño y productividad del empleado.
- Capacitar a los empleados en temas de conducta ética.
- Aumentar la satisfacción del empleado.

Indicadores

- Índice de desempeño y productividad: (promedio de los porcentajes de desempeño y productividad).
- Índice de participación en capacitaciones éticas: (número de participantes a las capacitaciones / total de empleados).
- Índice de bienestar laboral: (promedio de los porcentajes de satisfacción laboral de cada empleado).

4.2. Construcción del mapa estratégico

A continuación, se presenta el mapa estratégico en donde se encuentra la relación existente entre los objetivos e indicadores planteados en cada perspectiva. Dicha relación se encuentra identificada con flechas de color verde.

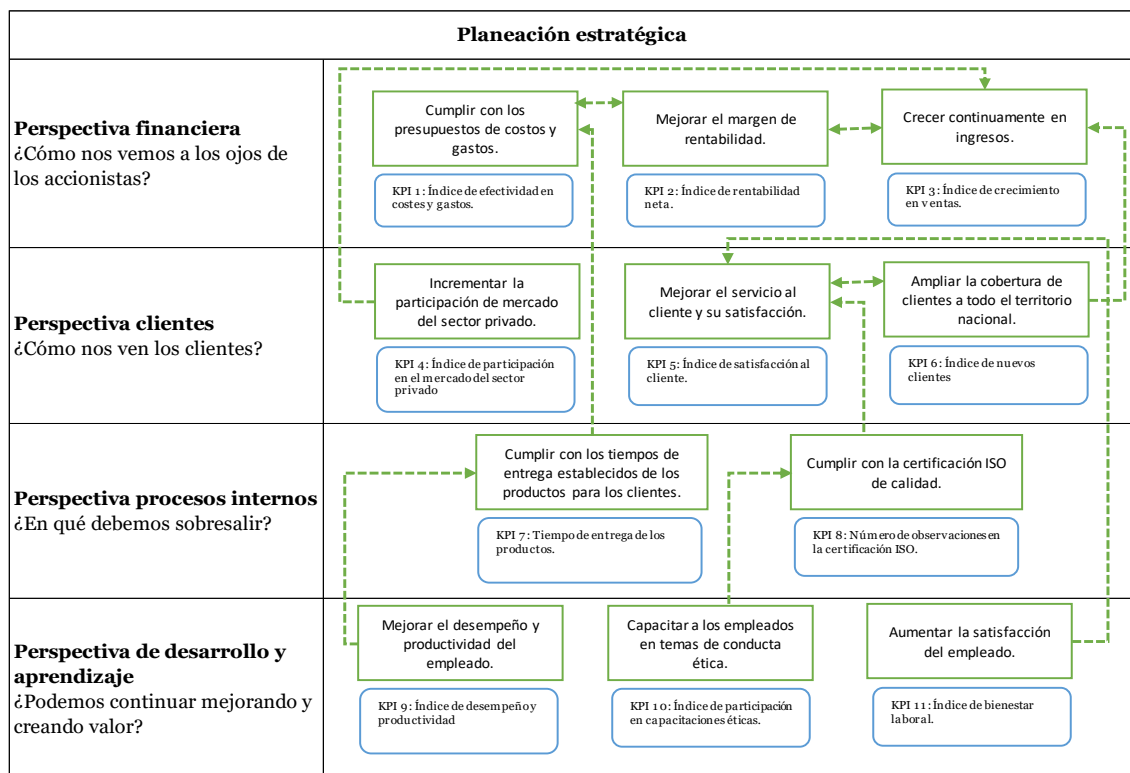


Ilustración 10: Mapa estratégico de la Compañía

Fuente: Elaboración propia

4.3. Propuesta final del Cuadro de Mando Integral

La propuesta diseñada debe ser presentada y aprobada por el Comité Ejecutivo. Es importante realizar una fase previa de implementación y socialización del uso de esta herramienta a través de reuniones con el staff general o actividades que ayuden alinear los pensamientos e ideas de toda la organización.

De la misma manera, es vital validar la integridad de los reportes y de la información que utilizará cada departamento para realizar los respectivos cálculos de indicadores con el fin de obtener resultados óptimos.

Al final del periodo de evaluación, se debe condensar todos los objetivos estratégicos e indicadores de cada una de las perspectivas en los tableros o paneles de registro, los mismos que ayudan a tener una visión gráfica de la situación real de la Compañía.

En este tablero o panel, los resultados se identifican a través de colores según el avance de cumplimiento de los objetivos estratégicos; por lo tanto, permite al lector identificar aquellos indicadores que necesitan un plan de acción (ver panel de control de la Compañía en Anexo E).

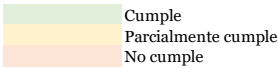
PANEL DE REGISTRO								
Empresa: Compañía XYZ Fecha de corte: 31 de diciembre de 2019 SIMBOLOGÍA  RESULTADOS								
Perspectiva	Objetivo estratégico	No. Indicador	Indicador/ Medición	Meta	Resultado periodo anterior	Resultado periodo actual	Cumplimiento	Observaciones
Financiera	Rentabilidad	KPI 1	Beneficios/ventas	4%	3%	2%	No cumple	Plan de acción
	Liquidez	KPI 2	Activo corriente/pasivo corriente	1.5	1.6	1.7	Cumple	Ninguna

Ilustración 11: Ejemplo de panel de registros

Fuente: Elaboración propia

Al implementar la propuesta de Cuadro de Mando Integral, el seguimiento y control a los indicadores, especialmente aquellos que no cumplen la meta, es la fase más importante debido a que de ella depende el cumplimiento de la visión de la Compañía.

5. Conclusiones

A través de reuniones mantenidas con las gerencias de la Compañía y el entendimiento paso a paso o walkthrough de los procesos relevantes en los ciclos de ingreso, cuentas por cobrar y cobros y compras, cuentas por pagar y pagos, se ha logrado obtener un entendimiento del ambiente interno de la Compañía e identificar las fortalezas y debilidades que la caracterizan. La Compañía mantiene un ambiente de control interno adecuado para la magnitud de sus operaciones; sin embargo, existen algunas deficiencias o debilidades que, a pesar de que no constituyen riesgos de error significativos, se han considerado su corrección como parte del Cuadro de Mando Integral.

De la misma manera, gracias a la herramienta PESTEL y al modelo de las cinco fuerzas de Porter, se ha identificado las posibles amenazas y oportunidades que tiene la Compañía frente a sus proveedores, clientes y competencia. A pesar de la crisis económica y la emergencia sanitaria que atraviesa actualmente el país, se ha evidenciado que existen oportunidades de crecimiento para la Compañía debido a que, al tratarse de una empresa del área de salud, no han existido nuevas políticas gubernamentales, leyes, normativas o restricciones que amenacen significativamente su funcionamiento. Adicionalmente, la Compañía se encuentra bien posicionada localmente por lo que, la entrada de nuevos competidores y la entrada de productos a menor precio y menor calidad, tampoco han tenido un impacto mayor.

Los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, se formularon de manera detallada y en base la misión y visión de la Compañía, considerando los valores que rigen su comportamiento. El análisis FODA realizado ayudó a la determinación de estos objetivos debido a que se trató de contrarrestar las debilidades explotando las oportunidades y optimizar las fortalezas minimizando las amenazas. Adicionalmente, se establecieron indicadores claves de gestión para el control y cumplimiento de dichos objetivos. Se ha propuesto una cédula de indicadores en la cual se detallan el objetivo estratégico, el indicador, la medición, la frecuencia, los semáforos de alerta y la meta establecida. Se ha informado a la administración de la Compañía que estas cédulas pueden cambiar según la actualización del presente análisis.

Se ha propuesto un modelo de panel de control y registro en el cual se integran los objetivos e indicadores de todas las perspectivas y aporta una visión gráfica y entendible de la situación actual de la Compañía. Este modelo se encuentra elaborado en base a la situación real y actual

que enfrenta la Compañía; sin embargo, al igual que los objetivos e indicadores claves de gestión, deberá ser actualizado conforme la Compañía requiera. Con la implementación adecuada de este Cuadro de Mando Integral, la dirección general podrá tomar decisiones basadas en hechos reales y que aporten valor a las operaciones de la Compañía.

6. Recomendaciones

Según la experiencia comprobada en muchas empresas locales e internacionales, la aplicación de un Cuadro de Mando Integral otorga beneficios a las empresas a la hora de planificar su estrategia. Por lo tanto, existen recomendaciones hacia la Compañía que le ayudarán a tomar dichos beneficios.

Una de las características del Cuadro de Mando Integral es la adaptabilidad; es decir, se recomienda a la administración que actualice periódicamente el análisis interno y externo con el fin de identificar si los objetivos estratégicos planteados deben ser cambiados, eliminados o aumentados gracias a las nuevas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades encontradas.

Adicionalmente, se recomienda a la administración la implementación de la propuesta de Cuadro de Mando Integral. En la implementación se debe considerar la socialización con todos los empleados de la Compañía con el fin de alinear sus pensamientos hacia el cumplimiento de los mismos objetivos.

Por último, se recomienda a la administración de la Compañía que dé seguimiento continuamente a los resultados del Cuadro de Mando Integral para desarrollar planes de acción en aquellos indicadores que se encuentran por debajo de la meta planteada.

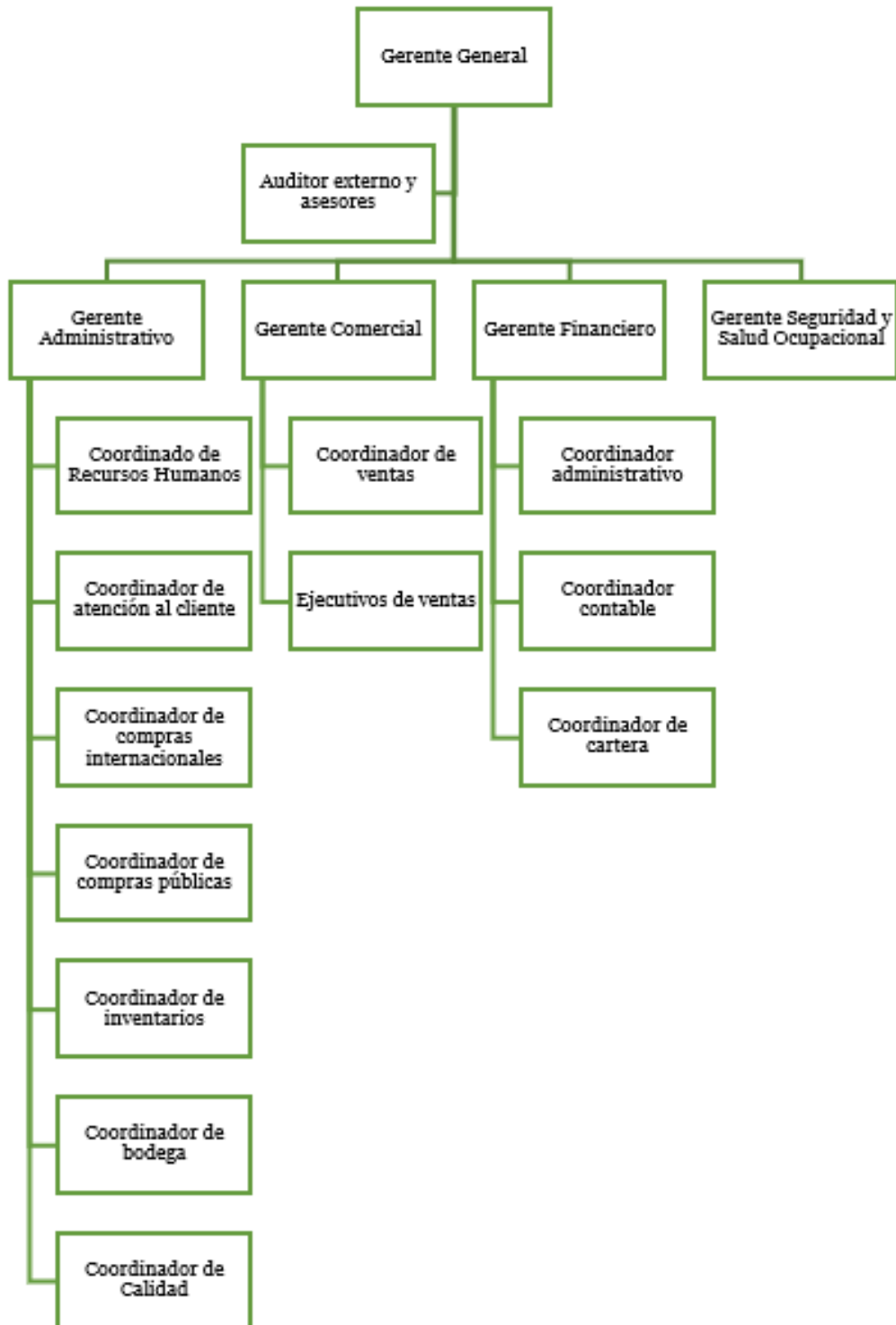
7. Bibliografía

- Kaplan, S. y Norton, D. (2002) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, S. (2000) Cómo utilizar el cuadro de mando integral: La organización orientada a la estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Thompson Arthur y Strickland A. J. III (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos. Mac Graw Hill. 11va edición.
- Fleitman Jack (2000). Negocios Exitosos. Mac Graw Hill.
- Michael Porter (2009) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores. Madrid: Pirámide.
- Hernández, I. B. y Olivera, A. P. (marzo, 2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía. Disponible en https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2010_3ai_3a201103_3a15.htm
- Iberdrola México. (2018). Misión, visión, valores y código ético del grupo Iberdrola [Entrada en una página web]. Disponible en <https://www.iberdrolamexico.com/vision-mision-valores-y-codigo-etico/>
- Iván Thompson. (2006). Definición de Misión [Entrada en una página web]. Disponible en <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.
- Gabriel Roncacio (2018). Cómo elegir los indicadores correctos para su Cuadro de Mando Integral [Entrada en una página web]. Disponible en <https://gestion.pensemos.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral>.
- Banco Central del Ecuador (2020). Cifras Económicas del Ecuador [Entrada en una página web]. Disponible en <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>.

ANEXOS

ANEXO A: Organigrama estructural de la Compañía



ANEXO B: Reuniones con las principales gerencias de la Compañía

Compañía NYC	
Reunió inicial con la Gerencia Comercial	
Fecha:	10 de junio del 2020
Hora:	15:00
Lugar:	Quito - Ecuador
Duración:	80 minutos
Objetivo:	Realizar un entendimiento del ambiente interno de la Compañía con el fin de identificar fortalezas y debilidades que afecten de manera significativa las operaciones del negocio.
<p>1. ¿Cuáles con los objetivos de área comercial? En el área comercial tiene un objetivo claro y establecido y es crecer en cobertura; es decir, quieren llegar a tener más clientes del sector privado a nivel nacional debido a que el sector público abarca el 70% de las ventas.</p> <p>El otro objetivo es el cumplimiento del presupuesto de ventas y su monitoreo. Actualmente, la empresa esta cumpliendo adecuadamente con el presupuesto y tiene un ligero crecimiento, especialmente en las ventas del sector público.</p> <p>2. ¿Cuál es el proceso comercial? El área comercial tiene dos ejecutivos de ventas a nivel nacional distribuidos según su experiencia. El primer ejecutivo se encarga de Quito y la zona norte (Ibarra y Carchi) y el otro ejecutivo de ventas realiza el austro. Estos dos ejecutivos se encargan de las ventas a empresas privadas y adicionalmente, mantienen dos ejecutivos encargados para el sector público.</p> <p>La Compañía no maneja un plan o presupuesto para publicidad, su reputación y trayectoria han hecho que los clientes confíen en sus productos. Una de las formas de venta es la visita puerta a puerta, en donde el ejecutivo comercial se dirige al punto donde se encuentran los clientes. En este punto recepta el pedido y lo sube al sistema para que desde las bodegas de Quito o Cuenca pueda ser tramitados y despachados. Para esto los ejecutivos tiene una planificación previa de visita a los clientes. El cobro también se realiza de puerta en puerta y lo hace únicamente el ejecutivo comercial, según políticas internas de la Compañía, los cobros deben realizarse dentro de los 60 días para que el ejecutivo pueda comisionar. Las ventas también se las puede realizar en el punto de venta o llamando a servicio al cliente en la ciudad</p> <p>3. ¿Cuáles son los riesgos que considera que pueda afectar las operaciones en el área comercial? Los riesgos que el Gerente Comercial los define como significativos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores con producto más baratos pero que no aseguran la calidad. • Esta latente alguna regulación que afecte las ventas, especialmente por parte del Arcas. • Regulaciones en políticas de contratación pública que impidan la venta a este sector. • Fleteo de fondos por parte de los empleados. <p>4. ¿Cuáles son los controles mantenidos por el área comercial para evitar riesgos significativos o de fraude? Entre los controles que tiene el área comercial están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de ventas mensuales para cumplimiento de objetivos. • Segregación de funciones, en cuanto a la contratación de los supervisores de ventas. • Las comisiones a vendedores son pagadas una vez que se haga efectiva la venta, es decir, ingrese el efectivo a las cuentas de la administración. • Servicio de transporte a provincia contratado, para transferir el riesgo a una tercera parte. <p>5. ¿Ha existido llamados de atención por parte de Organismos reguladores? No ha existido llamados de atención por parte de Organismo reguladores.</p> <p>6. ¿Se ha percibido riesgos de fraude en la Compañía y que se han hecho para mitigar los mismos? No existe indicios de fraude o algún caso de fraude en el presente año.</p> <p>7. Otros aspectos relevantes Ninguna que menciona</p>	

ANEXO B: Reuniones con las principales gerencias de la Compañía

Compañía NYC	
Reunió inicial con la Gerencia Financiera	
Fecha:	10 de junio del 2020
Hora:	11:00
Lugar:	Quito - Ecuador
Duración:	30 minutos
Objetivo:	Realizar un entendimiento del ambiente interno de la Compañía con el fin de identificar fortalezas y debilidades que afecten de manera significativa las operaciones del negocio.
<p>1. ¿Cuáles con los objetivos de área financiera?</p> <p>En el área financiera, tienen los siguientes objetivos propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del nuevo ERP para que entre en funcionamiento en el 2020. • Análisis de la implementación NIIF 16 y otras nuevas modificaciones a las NIIFs. <p>2. ¿Cuáles son los riesgos que considera que pueda afectar las operaciones en el área financiera?</p> <p>Los riesgos en el área financiera y contable están casi siempre estas asociados con los cambios en las NIIF o alguna interpretación nueva. Es necesario tener personal capacitado para tener un registro adecuado de las cuentas. En los últimos años se ha observado que el Contador no realiza con tiempo las adopciones NIIF.</p> <p>3. ¿Cuáles son los controles mantenidos por el área financiera para evitar riesgos significativos o de fraude?</p> <p>Mensualmente, el área financiera realiza las conciliaciones de los principales rubros de los estados financieros, como efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ingresos, etc. Con el fin de determinar posibles diferencia o ajustes. Adicionalmente, todos los asientos contables realizados son revisados y aprobados por el contador de la Compañía.</p> <p>En el área de tesorería, los cheques son firmado y autorizados por la Gerente Administrativa y Gerente General, no existe pago a proveedores con efectivo. Se realiza las conciliaciones de las cuentas de bancos mensualmente con el fin de identificar las partidas conciliatorias.</p> <p>Se realiza eventualmente toma física de inventarios, con el fin de identificar ajustes y corregirlos a través de la mayorización. Existe también un monitoreo de variaciones entre lo presupuestado y lo real, este monitoreo se hace en conjunto con el Comité Directivo.</p> <p>4. ¿Cuáles son los proyectos / temas importantes que se está tratando en estos momentos?</p> <p>La Compañía tiene los siguientes proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el sistema contable, piensan cambiar el sistema Manager por el AS2 erp. • Compra de terrenos en Lasso para ampliación de las bodegas. <p>5. ¿Ha existido llamados de atención por parte de Organismos reguladores?</p> <p>No ha existido llamados de atención por parte de Organismo reguladores.</p> <p>6. ¿Se ha percibido riesgos de fraude en la Compañía y que se han hecho para mitigar los mismos?</p> <p>No existe indicios de fraude o algún caso de fraude en el presente año.</p> <p>7. Otros aspectos relevantes</p> <p>Ninguna que menciona</p>	

ANEXO C: Walkthrough de los principales ciclos del negocio

Narrativa - Walkthrough	
1	Proceso de Ingresos, cuentas por cobrar y cobros
1.1.	Recepción de pedidos
	<i>Relevamiento realizado con: Ejecutiva de servicio al cliente</i>
	<i>Fecha: 15 de junio de 2020</i>
	El proceso de ventas empieza cuando el ejecutivo comercial receipta el pedido por parte de sus clientes en la visita puerta a puerta ya antes planificada. El pedido también se lo puede receiptar a través de la línea de servicio al cliente o directamente en los dos puntos de ventas que posee la Compañía.
1.1.1.	El ejecutivo comercial o ejecutivo de servicio al cliente ingresa al sistema Manager, en la opción facturación y a la unidad de pedidos.
1.1.2.	El sistema solicita que el ejecutivo ingrese la siguiente información al sistema: no. de cliente, código de bodega (Quito o Cuenca).
1.1.3.	El sistema automáticamente arroja el número de orden de pedido, el mismo que no puede ser modificado.
1.1.4.	El ejecutivo debe digitar manualmente el código de producto y la cantidad deseada. El precio del producto sale automáticamente en la pantalla, cada cliente ya mantiene su precio parametrizado en el sistema. Este precio si puede ser modificado por los ejecutivos con previa autorización manual ya que Manager no solicita autorizaciones dentro del sistema. Precio 1 es para farmacias y clientes nuevos y el precios 2 es para distribuidores ya que el precio con mayor descuento.
1.1.5.	El cliente puede solicitar descuentos, para este caso, el ejecutivo de ventas pueden ofrecer y entregar máximo un 5% de descuento sin previa autorización. Sin embargo, el ejecutivo no puede colocar descuentos en el pedido, por lo tanto escribe una nota para que facturación pueda aplicar este descuento. Cuando el descuento sobrepasa el 5%, se solicita aprobación por parte de la Gerente
1.1.6.	El ejecutivo procede a grabar el pedido tomando la opción de proforma para que llegue a facturación.
1.2.	Ofertas y proformas
	Cuando los clientes solicitan proformas de venta se realiza los siguiente pasos:
1.2.1.	El ejecutivo ingresa al sistema Manager, opción de facturación y módulo de proformas.
1.2.2.	El sistema solicita la siguiente información, la cual es llenada por el ejecutivo: código del cliente, fecha, tipo de cliente y vendedor asignado.
1.2.3.	En notas, el ejecutivo coloca el tiempo de duración de la proforma, el tiempo de entrega y la forma de pago, para clientes nuevos siempre es al contado.
1.2.4.	Al grabar la operación, el sistema entrega al ejecutivo un documento en PDF con el logotipo de la Compañía, el cual se lo imprime para la entrega física al cliente o se la envía por correo electrónico. Adicionalmente, si el cliente es nuevo, es necesario enviar la proforma con el catálogo digital de productos.
1.3.	Facturación
	<i>Nombre: Coordinadora General de Inventario</i>
	<i>Fecha: 15 de junio de 2020</i>
1.3.1.	Los ejecutivos de facturación ingresan al sistema Manager, módulo de facturación y autorizar pedido, con el fin para visualizar los pedidos del día que se encuentran pendiente de facturación. Aquí solo se visualiza los pedido y los comentarios de los ejecutivos de ventas o servicio al cliente.
1.3.2.	Los pedidos que sobrepasan los US\$1,000, es necesario realizar una consulta verbal al departamento de cobranzas con el fin de descartar que el cliente ya haya alcanzado el valor de pedimos máximos. Si es menor a este valor, se da directamente el checo para enviar el pedido. Si el pedido no tiene ninguna restricción, se procede a facturar de la siguiente manera:
1.3.3.	En el módulo herramientas y factura, se coloca el código de bodega para que aparezca en la pantalla los pedido pendientes de facturación. Al dar un clic en convertir factura, el sistema arroja el número de factura automáticamente con un secuencial determinado. Solo el coordinador de facturación puede modificar el secuencial. Inmediatamente después debe dar clic en aceptar.
1.3.4.	Al momento de aceptar la facturación, el sistema arroja una leyenda en la cual menciona si esta aprobada o no dependiente del stock. En el caso que no existan los productos en bodega salta un error y no permite continuar.
1.3.5.	En el módulo de facturación, en comprobante se escoge el número de factura elaborado anteriormente. Esta factura e un número interno. Cuando la factura se cargue en el módulo, el ejecutivo tiene la opción de modificar o anular la factura. Para emitir la factura comercial se selecciona modificar. En algunos casos, se llama al ejecutivo para corroborar el pedido antes de pasar a despachos.
1.3.6.	Existe un sección de comentario, en la cual ele ejecutivo de ventas o servicio al cliente solicita un descuento adicional o especificaciones del producto. El área de facturación es donde se marcan los descuentos con previa autorización de descuento.
1.3.7.	Si todos los datos esta ok, se pone grabar en el sistema. En este momento se crea la factura electrónica para enviar al cliente.
1.3.8.	Se imprime tres copias de las facturas: la primera de color blanco para el cliente, la celeste para cartera y una de color amarillo para el archivo de facturación. Aquí también imprimen la guía de remisión para el caso de facturas de Quito.
1.3.9.	Estos documentos son entregados al centro de distribución para la preparación de envió.
1.4.	Despacho de productos
	<i>Nombre: Coordinador General del centro de distribución</i>
	<i>Fecha: 15 de junio de 2020</i>
1.4.1.	Del área de facturación reciben las facturas a ser despachadas. Esta facturación se entrega a los auxiliares de despachos para que puedan ubicar los productos en las perchas.
1.4.2.	Los pedidos de provincia vienen con aun guía de tramaco la misma que debe ser llenada por los auxiliares de bodega.
1.4.3.	Una vez que los auxiliares han preparado el pedido, el coordinador realizar una revisión manual para asegurarse que el pedido se encuentra completo.
1.4.4.	Se envía con el transportista la copia de la factura y la guía de remisión, las mismas que deben ser devueltas por el cliente con la firma de recibí confirme. El transporte en Quito se lo realiza con vehículos propios de la Compañía.
1.4.5.	El coordinador de bodega imprimir del sistema una hoja de ruta la misma que debe cumplir los transportistas. Ellos firman esta hoja de ruta para saber que ya entregaron el producto.
1.4.6.	Cuando la entrega es para provincia, se entrega el pedido a tramaco con la guía de transporte en la cual indica el nombre del cliente, dirección y factura.

ANEXO C: Walkthrough de los principales ciclos del negocio

Narrativa - Walkthrough	
1.5.	Devoluciones
	<i>Nombre: Coordinador General del centro de distribución.</i>
	<i>Fecha: 15 de junio de 2020</i>
1.5.1.	Las devoluciones deben estar autorizadas por la Gerencia Administrativa, una vez que se tenga la autorización los transportistas van a retirar las devoluciones y llenan una nota de devolución, la misma que esta firmada por el auxiliar de bodega y el cliente.
1.5.2.	Se verifica que la devolución se encuentre en perfecto estado, sin embargo cuando es por caducidad, esos productos son destinados a la incineración.
1.5.3.	Esta nota de devolución es entrega a facturación para la emisión de notas de crédito respectivo.
1.6.	Notas de crédito
	<i>Nombre: Coordinadora General de Inventario.</i>
	<i>Fecha: 15 de junio de 2020</i>
1.6.1.	Cuando el cliente realiza una devolución de los productos, el centro de distribución realiza una nota de devolución. Con esa nota, en facturación proceden a realizar la nota de crédito.
1.6.2.	En el sistema Manager, ingresan al módulo de facturación y nota de crédito para empezar con el proceso. El sistema entrega un número secuencial de nota de crédito el mismo que puede ser modificado por el coordinador.
1.6.3.	El coordinador llena los datos solicitados como código del cliente, productos a ser devueltos, el número de factura a la cual esta afectado y el motivo. La nota de crédito se devuelve al mismo valor de venta.
1.6.4.	Al momento de grabar la transacción se crea la NC electrónica que es enviada por correo electrónico al cliente y adicionalmente se envía al ejecutivo de ventas para su conocimiento.
1.6.5.	La nota de devolución es archivada en conjunto con la nota de crédito.
1.7.	Cuentas por cobrar
	<i>Relevamiento realizado con:</i>
	<i>Nombre: Coordinadora del departamento de cartera</i>
	<i>Fecha: 15 de junio de 2020</i>
1.7.1.	Una vez que se ha facturado, el ejecutivo comercial debe enviar los recibos de cobros y retenciones de sus cliente. Estos cobros pueden ser a través de cheques, transferencias, depósitos o efectivo.
1.7.2.	En el caso que el cliente envíe un cheque, el departamento cuenta con máquinas de depósito especializados del Banco Internacional y del Banco Guayaquil. Por lo tanto, a través de esta maquina realizan el depósito del cheque.
1.7.3.	Los recibos por transferencia pasan a contabilidad para que verifique que ya se encuentre efectivo en las cuentas bancarias de la Compañía. Se procede a realizar el documento de ingreso de la siguiente manera.
1.7.4.	En el sistema Manager, se ingresan al módulo de banco y depósitos.
1.7.5.	Seleccionan el código del cliente y aparecen todas las facturas pendientes de pago. Se acoge la factura a la cual se le va aplicar el ingreso.
1.7.6.	Antes de realizar el ingresos aplican las retenciones a las facturas.
1.7.7.	Se llenan los datos de la forma de pago: tipo de pago, fecha, banco y número de depósito y valor del depósito.
1.7.8.	En el caso de que el valor del cobro ingresado sea diferente al de la factura, el sistema arroja un mensaje para el cuidado de la coordinadora.
1.7.9.	Cuando el cliente paga dentro de los 60 días, se puede otorgar un descuento por pronto pago del 5%, aplicado a través de una nota de crédito.
1.7.10.	El departamento de cuentas por cobrar envían un reporte a los ejecutivos de ventas para que estén pendientes de los cobros que tienen que realizar.
1.8.	Apertura de un cliente nuevo
1.8.1.	Los ejecutivos comercial deben enviar al departamento de cuentas por cobrar una ficha comercial con todos los datos del cliente, conjuntamente con la copia del RUC o cédula.
1.8.2.	En el sistema Manager, sección clientes, arroja un nuevo no. de código de cliente y solicita la información de la ficha comercial. Cuentas por cobrar pasa toda la información al sistema.
1.8.3.	En este momento, la coordinadora selecciona el tipo de precio que puede ser: Precio 1 que es para farmacias y clientes varios y precios 2: para distribuidores. Los hospitales se encuentran en el precio 2.
1.8.4.	Las tres primeras compras de todo cliente deben ser al contado y después puede solicitar apertura de crédito Para lo cual debe enviar más información. Los días a crédito son de 30, 45 y 60 días y en el caso de distribuidores puede ser hasta 75 días.
1.8.5.	En el caso de solicitud de crédito, se solicita la siguiente documentación: solicitud de crédito, checo lista y pagaré firmado.

ANEXO C: Walkthrough de los principales ciclos del negocio

Narrativa - Walkthrough	
2	Proceso de Compras, cuentas por pagar y pagos
2.1.	Emisión de ordenes de compra
	<i>Relevamiento realizado con:</i>
	<i>Nombre Coordinadora General de Inventario</i>
	<i>Fecha: 16 de junio de 2020</i>
	Las compras de inventario se realizan dependiendo es necesario tener mayor cantidad de inventario, esto lo realizan dependiendo el nivel de stock; es decir, las compras son programadas. Las otras compras extraordinarias se realiza según solicitud de los ejecutivos.
2.1.1.	El ejecutivo envia su solicitud de compras.
2.1.2.	El usuario ingresa al sistema MANAGER, a la sección inventario para realizar el pedido al proveedor.
2.1.3.	Se ingresan los datos en esta sección, escogiendo el proveedor y los productos a comprar y generar la orden de pedido.
2.1.4.	Esta orden de pedido es enviada por correo electrónico a los proveedores y a ejecutivo de cuenta.
2.1.5.	Adicionalmente, se debe generar un anexo de recepción de compras nacionales, este archivo esta implementado desde el 1 de octubre del presente año. Se encuentra dentro de una carpeta compartida con bodega ya que ellos son los encargados de llenar la información una vez que lleguen los productos. Este anexo fue implementado por la certificación ISO 9001 de recepción de proveedores.
2.1.6.	Este anexo se envia a los encargados de bodega, quienes revisan el llenado del anexo. Ellos completan la información a mano con firma de recepción.
2.2.	Recepción de producto de proveedores
	<i>Nombre Coordinador General del centro de distribución</i>
	<i>Fecha: 16 de junio de 2020</i>
2.2.1.	El anexo de recepción es impreso por bodega cuando llegan los productos con el fin de completar con los productos reales que llegaron.
2.2.2.	Los proveedores envian los productos con la factura, certificados de análisis de productos y guias de remisión. Bodega revisa que todo este embalado y en perfectas condiciones para recibir el producto.
2.2.3.	Cuando el producto no cumple con las condicones necesaria, el producto de devuelve y no se recibe. De igual manera, si viene menos cantida, tampoco se acepta la recepción del producto.
2.2.4.	El anexo de recepción es sellado con la firma del proveedor.
2.2.5.	Realizada la verificacion del producto y sellado el anexo, se procede a entregar el anexo a facturación y a perchear los productos.
2.3.	Ingreso de compras en inventario
	<i>Relevamiento realizado con:</i>
	<i>Nombre Coordinadora General de Inventario</i>
	<i>Fecha: 16 de junio de 2020</i>
2.3.1.	Tatiana recibe la copia de la factura con el anexo de recepción firmado.
2.3.2.	Para el ingreso de la factura al sistema, deben ingresar al sistema MANAGER, módulo de inventario de transacciones.
2.3.3.	Se debe seleccionar la bodega, el tipo de compra (si el local o del exterior) I2 corresponde a código de proveedor local e I8 corresponde a improtaciones.
2.3.4.	El número de transacción generado es automático y corresponde a un número de ingreso a bodegas. Entre los datos que pide el sistema para ingresar es el número de factura y los códigos de producto. Se llena conjuntamente con las cantidades que se encuentrane n el anexo de recepción. Otra información importante es la fecha de caducidad con el fin de tener control del inventario de baja rotación o próximo a caducar. Ponen grabar documento de ingreso.
2.3.4.	El número de ingreso a bodega se coloca en la factura fisica que es enviada a contabilidad.
2.4.	Contabilización y pago
	<i>Relevamiento realizado con:</i>
	<i>Nombre Asistente contable</i>
	<i>Fecha: 16 de junio de 2020</i>
2.4.1.	En contabilidad, todos los días a las 4pm la asistente de contabilidad baja del sistema el reporte de transacciones pendientes con las compras con el finde retirar desde el área de inventarios.
2.4.2.	Un vez que tenga los ingresos de inventario fisico, se ingresa al sistema MANAGER con su usuario y contraseñam en el módulo de inventario y transacciones.
2.4.3.	Se busca el ingreso de inventarios que se requiere ingresar la factura del proveedor. En este modulo debe ingresar todos los datos de factura del proveedor. Verificar que el total cuadre con la factura del proveedores.
2.4.4.	Se proce a elaborarora la retención en el mismo módulo, en el sistema ya se encuentran parametrizados los porcentajes de retención. Este comprobante es de secuencia único y corresponde a un documento electrónico.
2.4.5.	Al grabar la emisión del comprobante se genera el comprobante de retención y se envia por correo electrónico al proveedor.
2.4.6.	Para el pago de proveedores, se saca un listado de facturas pendiente de pago y se entrega a la Gerente Administrativa, ella aprueba o designa a que proveedore se realiza el pago. Los pagos son con cheques. Los pagos se realiza al final de cada mes.

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI1
Nombre de la perspectiva:	Financiera		
Objetivo estratégico:	Cumplir con los presupuestos de costos y gastos.		
Objetivo del indicador:	Medir la efectividad en costes y gastos		
Indicado / medición:	Índice de efectividad en costes y gastos: ((total costes y gastos reales – total costes y gastos presupuestados) / total de costes y gastos presupuestados).		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
Al total de costes y gastos reales se restan el total de costos y gastos presupuestados y a este resultado se los divide para el total de costos y gastos presupuestados con el fin de obtener la variación. El resultado se multiplica por el 100%.			
Frecuencia del indicador	Semáforos de alerta		Meta establecida
Diario	Mínimo	Máximo	Meta
Mensual	15%	100%	Real
Anual	5%	5%	Semáforo
	0%		3%
		Semáforo	
		Rojo	
		Amarillo	
		Verde	
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	
Fecha:			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI2
Nombre de la perspectiva:	Financiera		
Objetivo estratégico:	Mejorar el margen de rentabilidad.		
Objetivo del indicador:	Medir la rentabilidad neta de la Compañía.		
Indicado / medición:	Índice de rentabilidad neta: (beneficio neto/total de ventas)		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
El beneficio neto se lo divide para el total de ventas. Al resultado se lo multiplica por 100%.			
Frecuencia del indicador	Semáforos de alerta	Meta establecida	
Diario	Mínimo Máximo Semáforo	Meta	Real Semáforo
Mensual <input checked="" type="checkbox"/>	- 2% Rojo	9%	
Anual	2% 5% Amarillo		
	5% + Verde		
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____	Revisado por: _____		
Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI3
Nombre de la perspectiva:	Financiera		
Objetivo estratégico:	Crecer continuamente en ingresos.		
Objetivo del indicador:	Medir el crecimiento en ventas de la Compañía.		
Indicado / medición:	Índice de crecimiento en ventas: ((total ventas año corriente – total ventas año anterior) / total de ventas año anterior)		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
Del total de ventas del año corriente se restan el total de ventas del año anterior y a este resultado se lo divide para el total de ventas del año anterior con el fin de obtener la variación. El resultado se multiplica por el 100%.			
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	Meta establecida
Diario		Mínimo Máximo Semáforo	Meta Real Semáforo
Mensual		- 1% Rojo	7% <input type="text"/> <input type="text"/>
Anual	✓	1% 5% Amarillo	
		5% + Verde	
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por:	_____	Revisado por:	_____
Fecha:			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI4
Nombre de la perspectiva:	Clientes		
Objetivo estratégico:	Incrementar la participación de mercado del sector privado.		
Objetivo del indicador:	Medir la porción de ventas al sector privado a comparación del total de ventas.		
Indicador / medición:	Índice de participación en el mercado del sector privado: (ventas provenientes del sector privado/total de ventas)		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
Las ventas totales provenientes del sector privado se divide para el total de ventas con el fin de verificar la porción correspondiente. Al resultado se multiplica por el 100%			
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	
Diario		Mínimo	Máximo Semáforo
Mensual	✓	-	60% Rojo
Anual		60%	70% Amarillo
		70%	+ Verde
Meta establecida			
	Meta	Real	Semáforo
	75%		
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	
Fecha:			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI5
Nombre de la perspectiva:	Clientes		
Objetivo estratégico:	Mejorar el servicio al cliente y su satisfacción.		
Objetivo del indicador:	Medir satisfacción del clientes en referencia a los productos y servicios entregados		
Indicado / medición:	Índice de satisfacción al cliente: (promedio de las evaluaciones totales de los clientes)		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
Se realiza un promedio de todas las calificaciones basadas en una escala del 100% obtenidas de los clientes.			
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	Meta establecida
Diario		Mínimo 0% Máximo 70% Semáforo Rojo	Meta 80% Real Semáforo
Mensual	✓	70% 80% Amarillo	
Anual		80% 100% Verde	
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	
Fecha:			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI6
Nombre de la perspectiva:	Clientes		
Objetivo estratégico:	Ampliar la cobertura de clientes a todo el territorio nacional.		
Objetivo del indicador:	Medir el incremento en la cobertura de clientes en territorio local.		
Indicado / medición:	Índice de nuevos clientes: (Número de clientes en nuevos sectores / totalidad de clientes).		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
El número total de clientes de nuevos sectores se lo divide para la totalidad de clientes.			
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	Meta establecida
Diario		Mínimo Máximo Semáforo	Meta Real Semáforo
Mensual	✓	0% 1% Rojo	5%
Anual		1% 5% Amarillo	
		5% 100% Verde	
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	
Fecha:			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI7
Nombre de la perspectiva:	Procesos internos		
Objetivo estratégico:	Cumplir con los tiempos de entrega establecidos de los productos para los clientes		
Objetivo del indicador:	Medir el tiempo incurrido en el servicio de entrega de productos al cliente.		
Indicado / medición:	Tiempo de entrega de los productos: (promedio de horas transcurridas desde la solicitud del pedido por parte del cliente hasta la entrega del producto).		
Unidad de medición:	Número de horas		
Observaciones a la medición			
Se debe realizar un promedio de las horas incurridas en la entrega de los productos a todos los clientes.			
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	Meta establecida
Diario		Mínimo 72	Real
Mensual	✓	Máximo +	Semáforo
Anual			40
		72	
		0	
		48	
		Rojo	
		Amarillo	
		Verde	
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por:	_____	Revisado por:	_____
Fecha:			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI8
Nombre de la perspectiva:	Procesos internos		
Objetivo estratégico:	Cumplir con la certificación ISO de calidad.		
Objetivo del indicador:	Medir el cumplimiento de la certificación ISO de calidad basado en un número de observaciones.		
Indicado / medición:	Número de observaciones en la certificación ISO: (número de observaciones realizadas por los expertos en la certificación ISO).		
Unidad de medición:	Número entero		
Observaciones a la medición			
De las revisiones de cumplimiento de la certificación ISO de calidad, sacar el número de observaciones realizada a la Compañía.			
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	Meta establecida
Diario		Mínimo Máximo Semáforo	Meta Real Semáforo
Mensual		7 + Rojo	3
Anual	✓	3 7 Amarillo	
		0 3 Verde	
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	
Fecha:			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI9																		
Nombre de la perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento																				
Objetivo estratégico:	Mejorar el desempeño y productividad del empleado.																				
Objetivo del indicador:	Medir el desempeño y la productividad de los empleados.																				
Indicador / medición:	Índice de desempeño y productividad: (promedio de los porcentajes de desempeño y productividad).																				
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales																				
Observaciones a la medición																					
Sacar un promedio de los desempeños de los empleado con el fin de validar la productividad de los mismo.																					
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	Meta establecida																		
Diario		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Mínimo</th> <th style="width: 33%;">Máximo</th> <th style="width: 33%;">Semáforo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0%</td> <td style="text-align: center;">80%</td> <td style="text-align: center; background-color: #f27e7e;">Rojo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">80%</td> <td style="text-align: center;">90%</td> <td style="text-align: center; background-color: #ffc107;">Amarillo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">90%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center; background-color: #7ed321;">Verde</td> </tr> </tbody> </table>	Mínimo	Máximo	Semáforo	0%	80%	Rojo	80%	90%	Amarillo	90%	100%	Verde	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Meta</th> <th style="width: 33%;">Real</th> <th style="width: 33%;">Semáforo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">95%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Meta	Real	Semáforo	95%		
Mínimo	Máximo	Semáforo																			
0%	80%	Rojo																			
80%	90%	Amarillo																			
90%	100%	Verde																			
Meta	Real	Semáforo																			
95%																					
Mensual																					
Anual	✓																				
Responsable de generar el reporte																					
Responsables de entregar información o fuentes																					
Elaborado por: _____		Revisado por: _____																			
Fecha:																					




ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI10
Nombre de la perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento		
Objetivo estratégico:	Capacitar a los empleados en temas de conducta ética.		
Objetivo del indicador:	Una vez implementado un código de conducta y ética, medir la participación a las capacitaciones.		
Indicado / medición:	Índice de participación en capacitaciones éticas: (número de participantes a las capacitaciones / total de empleados).		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
El número total de participantes de las capacitaciones éticas dividirlo para el total de empleados. El resultado multiplicarlo por 100%.			
Frecuencia del indicador	Semáforos de alerta	Meta establecida	
Diario	Mínimo 0% Máximo 80% Semáforo Rojo	Meta 98%	Real Semáforo
Mensual	80% 90% Amarillo		
Annual <input checked="" type="checkbox"/>	90% 100% Verde		
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____	Revisado por: _____		
Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>			

ANEXO D: Cédulas de indicadores

Cédula de indicadores		Número de indicador:	KPI11
Nombre de la perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento		
Objetivo estratégico:	Aumentar la satisfacción del empleado.		
Objetivo del indicador:	Medir la satisfacción del empleado y su bienestar laboral.		
Indicado / medición:	Índice de bienestar laboral: (promedio de los porcentajes de satisfacción laboral de cada empleado).		
Unidad de medición:	Porcentaje con dos decimales		
Observaciones a la medición			
Tomar el promedio del porcentaje de satisfacción con respecto a la Compañía, de todo los empleados.			
Frecuencia del indicador		Semáforos de alerta	Meta establecida
Diario		Mínimo 0% Máximo 70% Semáforo Rojo	Meta 85% Real Semáforo
Mensual		70% 80% Amarillo	
Anual	✓	80% 100% Verde	
Responsable de generar el reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	
Fecha:			

ANEXO E: Panel de control propuesto a la Compañía

PANEL DE REGISTRO									
Empresa: Compañía XYZ Fecha de corte: xx/xx/xxxx SIMBOLOGÍA  Cumple  Parcialmente cumple  No cumple RESULTADOS									
Perspectiva	Objetivo estratégico	No. Indicador	Indicador/ Medición	Frecuencia	Meta	Resultado periodo anterior	Resultado periodo actual	Cumplimiento	Observaciones
Financiera	Cumplir con los presupuestos de costos y gastos.	KPI1	Índice de efectividad en costes y gastos: ((total costes y gastos reales – total costes y gastos presupuestados) / total de costes y gastos presupuestados).	Mensual	3%	-	-	-	-
	Mejorar el margen de rentabilidad.	KPI2	Índice de rentabilidad neta: (beneficio neto/total de ventas)	Mensual	9%	-	-	-	-
	Crecer continuamente en ingresos.	KPI3	Índice de crecimiento en ventas: ((total ventas año corriente – total ventas año anterior) / total de ventas año anterior)	Anual	7%	-	-	-	-
Clientes	Incrementar la participación de mercado del sector privado.	KPI4	Índice de participación en el mercado del sector privado: (ventas provenientes del sector privado/total de ventas)	Mensual	75%	-	-	-	-
	Mejorar el servicio al cliente y su satisfacción.	KPI5	Índice de satisfacción al cliente: (promedio de las evaluaciones totales de los clientes)	Mensual	80%	-	-	-	-
	Ampliar la cobertura de clientes a todo el territorio nacional.	KPI6	Índice de nuevos clientes: (Número de clientes en nuevos sectores / totalidad de clientes).	Mensual	5%	-	-	-	-
Procesos internos	Cumplir con los tiempos de entrega establecidos de los productos para los clientes.	KPI7	Tiempo de entrega de los productos: (promedio de horas transcurridas desde la solicitud del pedido por parte del cliente hasta la entrega del producto).	Mensual	40	-	-	-	-
	Cumplir con la certificación ISO de calidad.	KPI8	Número de observaciones en la certificación ISO: (número de observaciones realizadas por los expertos en la certificación ISO).	Anual	3	-	-	-	-
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el desempeño y productividad del empleado.	KPI9	Índice de desempeño y productividad: (promedio de los porcentajes de desempeño y productividad).	Anual	95%	-	-	-	-
	Capacitar a los empleados en temas de conducta ética.	KPI10	Índice de participación en capacitaciones éticas: (número de participantes a las capacitaciones / total de empleados).	Anual	98%	-	-	-	-
	Aumentar la satisfacción del empleado.	KPI11	Índice de bienestar laboral: (promedio de los porcentajes de satisfacción laboral de cada empleado).	Anual	85%	-	-	-	-