



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROESA

Tesis de Grado previo la obtención del título
de Magíster en Auditoría de Gestión de la
Calidad

Autor (es): Lcdo. Diego Xavier Becerra Betancourt

Director: Ing. Paquita Gárate

Centro Universitario: Cuenca

2011

i

Ing. Paquita Gárate

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Diego Xavier Becerra Betancourt, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Cuenca, 6 de mayo del 2011

f).....

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Diego Xavier Becerra Betancourt, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

LCDO. DIEGO XAVIER BECERRA BETANCOURT

C.I: 170855704-4

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
LCDO. DIEGO XAVIER BECERRA BETANCOURT

C.I.: 170855704-4

DEDICATORIA

A mi amada esposa e hijos, que me apoyan en todos los proyectos de vida, desarrollo personal y profesional que emprendo.

.....
LCDO. DIEGO XAVIER BECERRA BETANCOURT

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: a la Comunidad Educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y en especial a mi Directora de Tesis, la Ing. Paquita Gárate.

.....
LCDO. DIEGO XAVIER BECERRA BETANCOURT
C.I.: 170855704-4

INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificado del Director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
1.- Resumen ejecutivo	1
1.1.- Identificación del proyecto	1
1.2.- Planteamiento del problema	1
1.3.- Justificación	1
1.4.- Marco referencial	3
1.4.1.- Marco teórico	3
1.4.2.- Marco legal	6
1.5.- Objetivo	6
1.6.- Hipótesis	6
1.7.- Diseño metodológico	6
1.7.1.- Tipo de estudio	6
1.7.2.- Método de investigación	6
1.7.3.- Técnicas para la recolección de información	7
1.7.4.- Tratamiento de la información	7
1.8.- Programación de actividades	7
1.9.- Recursos	8

2.- Desarrollo	9
2.1.- Plan estratégico	9
2.1.1. Misión	9
2.1.2. Visión	9
2.1.3. Estrategias 2012	10
2.1.4. Acciones	10
2.1.5. Valores	11
2.1.6. Análisis FODA	12
2.1.7. Aspectos relevantes de la estrategia.	14
2.2.- Definición de objetivos y sus indicadores de medición	14
2.3.- Relación entre objetivos, perspectivas e indicadores.	22
2.4.- Elaboración del mapa estratégico	26
2.5.- Vinculación de los objetivos, análisis de causa-efecto.	28
2.6.- Fundamentación ubicación de los objetivos en las diferentes perspectivas:	31
2.6.1.- Perspectiva financiera	31
2.6.2.- Perspectiva del cliente	32
2.6.3.- Perspectiva de procesos internos	33
2.6.4.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	34
2.7.- Matriz de planes de acción para el cumplimiento de objetivos.	36

3.- Conclusiones y recomendaciones	43
3.1.- Conclusiones	43
3.2.- Recomendaciones	44
3.3.- Demostración de la hipótesis	45
4.- Bibliografía	45
5.- Anexos	46
5.1. Introducción CMI	47
5.3. Variables	49
5.4. Indicadores	53
5.5. Gráficos por perspectiva	57
5.6. Evaluación por área	58
5.7. Pívor peso área	64
5.8. Gráfico por peso y evaluación por área	65
5.9. Pívor por área	66

1.- RESUMEN EJECUTIVO

1.1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Estructuración y seguimiento de mejora, a través del Cuadro de Mando Integral, dentro de la zona de Cuenca y Loja de la compañía PROVEEDORA ECUATORIANA S.A. "PROESA".

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Provedora Ecuatoriana S.A., PROESA, creada en 1970, actualmente comercializa: Cigarrillos que produce TANASA, Licores de ILSA, Fósforos de FESA y Tarjetas y Recargas CLARO.

En el proceso de Ventas "Nuestro compromiso es convertirnos en un "Centro de Excelencia", alineando los objetivos de nuestras áreas en términos de prácticas y desarrollo de su gente, mantener el liderazgo de nuestras marcas en el mercado ecuatoriano".

Con el Cuadro de Mando Integral, se busca traducir los objetivos estratégicos en resultados.

1.3.- JUSTIFICACIÓN

Existen varias razones para estructurar y dar seguimiento de mejora, a través del Cuadro de Mando Integral, dentro de la zona de Proesa Cuenca y Loja: El Proceso de Comercialización, realiza la gestión de negocio de los productos de la empresa, en los diferentes puntos de venta atendidos en el Ecuador. La distribución se realiza con Fuerza de Ventas propia y con distribuidores, por lo que es necesario medir de una forma efectiva y eficaz si se están cumpliendo los objetivos planteados.

Las actividades que realiza el equipo, para el desarrollo de la gestión de ventas de calidad, deben generar un valor agregado, mediante una atención personalizada, que logre confianza y lealtad, buscar ser considerados los proveedores preferidos, con procesos internos eficientes, gente comprometida y capacitada, que cree una

adecuada rentabilidad al negocio, de tal manera que se debe confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia.

Los clientes Minoristas son de gran importancia para nosotros, ya que a través de este canal, llegan nuestros productos al consumidor final. Los clientes mayoristas son puntos de venta que merecen toda nuestra atención, porque generan importantes volúmenes de compra y nos ayudan a llegar a todos los puntos de venta.

Nuestras estrategias para impulsar las ventas son:

- Obtener información de los POS.
- Tener un sistema de distribución eficiente, sugiriendo estrategias para maximizar el uso de recursos:
- Promociones efectivas y eficientes.
- Asignación eficiente de los recursos.
- Buscar permanentemente el mejor balance de distribución directa e indirecta para alcanzar la cobertura deseada.

Conceptos Claves:

- MIX DE CANALES: Incrementar la participación de detallistas en la zona o territorio. Disminuir la dependencia del mayorista.
- COBERTURA NUMÉRICA: Alcanzar directa o indirectamente una parte significativa del volumen total.
- MIX DE MARCAS: Potencializar las marcas de mayor rentabilidad.
- FRECUENCIA DE VISITA: Evaluar visitas quincenales para algunos clientes de la ruta y poder incrementar la cobertura, manteniendo el promedio de visitas diarias.
- INGRESOS DISTRIBUIDOR: Los distribuidores deben mantener un nivel de ingresos que les sea atractivo para efectuar la distribución.

Al adoptar un Cuadro de Mando Integral, se podrá aprovechar los indicadores de gestión implementados, ligados a los objetivos que nos permitan medir y por lo tanto controlar los procesos y mejorarlos continuamente.

La implementación del Cuadro de Mando Integral, permitirá tener una fotografía de la zona, comunicar las prioridades de las estrategias, incluir información del entorno, ejecutar las estrategias, motivar a sus miembros y prever el futuro.

El contexto el Cuadro de Mando Integral es una metodología que traduce la Visión y la Estrategia de la organización en objetivos cuantificables y relacionados entre sí, a través de cuatro o más dimensiones, utilizando mecanismos de medición que proveen el marco para el seguimiento de la Estrategia.

- Traduce la Estrategia en Objetivos Cuantificables.
- Mide a través de Indicadores Claves de Desempeño y Metas claramente definidas.
- Dispone de un medio sencillo y práctico de seguimiento al cumplimiento de la estrategia.
- Valida que las acciones estén orientadas al logro de objetivos estratégicos.
- Toma en cuenta cada una de las perspectivas relevantes

1.4.- MARCO REFERENCIAL

1.4.1.- MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la investigación se precisa de un Marco Teórico, del Cuadro de Mando Integral.

Definiciones de Cuadro de Mando Integral:

“Metodología que traduce la Visión y la Estrategia de la organización en objetivos cuantificables y relacionados entre sí, a través de cuatro o más dimensiones, utilizando mecanismos de medición que proveen el marco para el seguimiento de la Estrategia.”*

Robert Kaplan & David Norton.

“El CMI es una herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.”** Web and Macros.

*Definición de Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan & David Norton

** Definición CMI de Web and Macros, http://www.webandmacros.com/cuadro_mando_integral.htm

“El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.” *** Sinnexus.

“El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.” CEEI Ciudad Real.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que se considera más importante para conseguir los objetivos previstos.

El cuadro de mando integral sirve para: medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados. Su esencia viene determinada porque todas las medidas e indicadores que contiene, sirven de apoyo a la consecución de los objetivos marcados en la estrategia, el cuadro de mando traduce la estrategia a objetivos y luego determina la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo.

El CMI actúa como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos. Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman en el día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos.

El CMI es una herramienta fundamental de control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Cuando se utiliza como herramienta de comunicación en toda la empresa, los empleados pueden seguir el cumplimiento de los objetivos y aportar las mejoras en tiempo real.

*** Definición de CMI de Sinnexus, http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx



Figura. Cuadro de Mando Integral

Dentro de las principales ventajas de aplicar el CMI, de tener bien implementado representa la esencia de lo más importante para la empresa, para cada nivel de responsabilidad. Una comunicación exacta y periódica de lo esperado, es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados. Demasiadas veces el entorno influye en la evolución de la empresa y ésta pasa de tener beneficios a estar amenazadas por factores externos, de mercado, macroeconómicos o de competencia. Se trata de hacer que la estrategia sea operativa, con indicadores que midan su grado de ejecución. La información en la empresa no sólo debe ser financiera sino también de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo. Por eso esta información debe ser equilibrada en cantidad y calidad entre las diferentes áreas. Hay que seleccionar los indicadores más cercanos a los procesos de la empresa relacionados con los objetivos estratégicos. Por eso los responsables de esos indicadores no sólo son los directores sino el resto de empleados, que si conocen qué se espera de ellos y qué objetivos conseguir, verán así aumentada su participación y motivación en la gestión de la empresa. No basta con indicadores tradicionales que muestran lo ocurrido en el pasado: beneficios, ventas, absentismo, nuevos clientes, etc., sino que se deberá dar un paso adelante y gestionar con indicadores causantes de los primeros: visitas a clientes, clima laboral, satisfacción, ofertas a nuevos clientes, etc., para relacionar lo que ocurre hoy con lo que ocurrirá mañana y poder tomar medidas preventivas.

1.4.2.- MARCO LEGAL

Proveedora Ecuatoriana S.A. "PROESA", creada el 17 de julio de 1970, siendo su actividad económica la venta al por mayor de Cigarrillos, Licores, Fósforos, Tarjetas y Recargas Claro.

Sus distribuidores en Cuenca son: A&A Distribuciones y Disaj; en Loja: Comdeltro Cía. Ltda. y Distribuidora Omarita, cada uno de ellos con más de 10 años en el mercado de distribución de nuestras líneas.

1.5.- OBJETIVO

Estructurar un Cuadro de Mando Integral para las rutas propias y de distribuidores de Proesa, en la zona de Cuenca y Loja, conforme los estándares contenidos en las Normas ISO 9001: 2000.

1.6.- HIPÓTESIS

Es factible estructurar un Cuadro de Mando Integral, para una empresa de comercialización, para traducir la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

1.7.- DISEÑO METODOLÓGICO

1.7.1.- TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se realizará, corresponde a la investigación de campo y aplicada.

1.7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el método científico, pues se trabajaría con conceptos, hipótesis, variables, definición de objetivos e indicadores, elementos básicos para la estructura del Cuadro de Mando Integral.

1.7.3.- TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Se utilizará la técnica de la recopilación documental, es decir todo tipo de documentación que coadyuve a la estructuración del Cuadro de Mando Integral, su importancia y procesos a considerar.

1.7.4.- TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información, se acudirá a métodos electrónicos de registros y procedimientos con los que hasta la presente fecha cuenta la organización.

Los datos se presentarán en forma de enunciados en los análisis.

Como técnicas se utilizará índices, organigramas, flujo-diagramas y diagramas de los procesos y procedimientos.

1.8.- PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

CUADRO DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	Responsable
Revisión Bibliográfica y Selección del tema	30 días	05/07/2010	12/07/2010	■														D. Becerra
Diseño y presentación del Proyecto	24 días	13/07/2010	06/08/2010	■	■													D. Becerra
Aprobación y designación de directores de Tesis	30 días	07/08/2010	07/09/2010		■	■												UTPL
Desarrollo de la Investigación	230 días	13/09/2010	04/05/2011			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			D. Becerra
Asesoría metodológica	7 días	04/09/2010	11/09/2010			■												D. Becerra
Propuesta	15 días	12/09/2010	27/09/2010			■												D. Becerra
Observaciones	8 días	28/09/2010	06/10/2010			■												D. Becerra
Recolección Información	60 días	07/10/2010	07/12/2010				■	■	■									D. Becerra
Calasificación información	20 días	08/12/2010	28/12/2010						■									D. Becerra
Tratamiento información	45 días	29/12/2010	15/02/2011							■	■							D. Becerra
Análisis e interpretación	30 días	16/02/2011	16/03/2011								■							D. Becerra
Redacción preliminar	30 días	17/03/2011	17/04/2011									■						D. Becerra
Revisión y aprobación	15 días	18/04/2011	03/05/2011										■					D. Becerra
Finalización desarrollo	1 día	04/05/2011	04/05/2011											■				D. Becerra
Envío Borrador tesis a Director, para revisión	1 día	06/05/2011	06/05/2011												■			D. Becerra
Pago de derechos y envío de documentos	24 días	01/06/2011	24/06/2011													■		D. Becerra
Envío de ejemplares + CD a Loja	1 día	24/06/2011	24/06/2011													■		D. Becerra
Designación Tribunales	5 días	04/07/2011	08/07/2011														■	UTPL
Entrega de Tesis a los Miembros de Tribunales	1 día	07/07/2011	07/07/2011														■	UTPL
Sustentación y defensa Investigación	2 días	10/08/2011	11/08/2011														■	D. Becerra
Incorporación de Magister de Auditoría	1 día	12/08/2011	12/08/2011														■	UTPL

1.9.- RECURSOS

Los recursos a emplearse son los siguientes:

Materiales de oficina	\$ 20,00
Fotocopiado Tesis	\$ 100,00
Empastado Tesis	\$ 60,00
Asesor	\$ 500,00
Movilización	\$ 100,00
Hotel	\$ 500,00
Alimentación	\$ 200,00
Otro gastos	\$ 100,00
Total	\$1580,00

2. DESARROLLO

2.1. PLAN ESTRATÉGICO

La organización seleccionada para la estructuración de un cuadro de mando integral es la empresa PROESA, "Proveedora Ecuatoriana S.A."

A continuación desarrollamos los elementos básicos de su planeación estratégica:

2.1.1. MISIÓN

Misión: PROESA es una distribuidora de productos de consumo masivo, en el mercado ecuatoriano, acorde a los requisitos de eficacia y competitividad, buscando la plena satisfacción de los clientes, socialmente responsable, permanente retribución a sus accionistas, con gente comprometida, capacitada, amable y feliz.

2.1.2. VISIÓN

PROESA, para el año 2012 será la compañía de distribución líder del mercado ecuatoriano de productos de consumo masivo, con nuevas líneas de productos rentables, maximizará su distribución, reducirá sus costos, estará preparada para combatir a la competencia que ingrese al país y sabrá afrontar de manera eficaz las nuevas regulaciones, de precios, consumo e impuestos establecidas por el gobierno, al mercado de cigarrillos y licores.

2.1.3. ESTRATEGIAS 2012

1. Incorporar nuevas líneas de distribución rentable, manteniendo la esencia.
2. Potenciar el sistema de distribución y clientes nuevos.
3. Fortalecer el portafolio en el Punto de Venta.
4. Mejorar continuamente el servicio y asesoría al cliente.
5. Innovar constantemente sistemas y procesos técnicos.
6. Mejorar la comunicación entre los procesos.
7. Desarrollar el talento de la gente.
8. Empoderar e involucrar a toda la gente en la toma de decisiones.
9. Influir como agentes de cambio, en el equipo de trabajo.
10. Defender, vivir, y trascender la nueva cultura organizacional.

2.1.4. ACCIONES

1. Gestionar incorporación nuevas líneas, establecer planes pilotos por zona, valorar e implementar a nivel nacional.
2. Maximizar la distribución, análisis de territorios.
3. Reducir gastos de distribución.
4. Analizar oportunidades de mercado e incremento de volumen de ventas.
5. Asesorar a los clientes en sus compras, controlar inventarios, revisar caducidad de productos, exhibir producto, colocar material publicitario, limpiar exhibidores, realizar visita semanal, otorgar crédito.
6. Reestructurar rutas en función de territorios, optimizar el proceso de ventas en función de requerimientos, zonas, clientes, volumen.
7. Implementar plan de comunicación con todos los involucrados de los procesos.
8. Identificar requerimiento de talentos dentro de la organización, hacer asignaciones y capacitar a esos talentos.
9. Proyecto de mejoras evaluando las falencias. Potenciar sucesores
10. Crear confianza, proveer de herramientas necesarias. Ser ejemplo de valores. Inculcar Pasión y compromiso.

2.1.5. VALORES

1. Respeto.- Acepta diferentes maneras de pensar y actuar, aunque no esté de acuerdo.
2. Honestidad.- Manejarse con transparencia, equilibrio entre decir, pensar y hacer.
3. Responsabilidad.- Cumplimiento, asumir los resultados de mis acciones.
4. Lealtad.- Ser consecuente conmigo mismo y con los demás.
5. Justicia.- Tratar a todos bajo los mismos términos.
6. Positivismo.- Alegría, entusiasmo, ganas.
7. Amor.- Poner el corazón en todo lo que se hace: entrega total, ceder.
8. Solidaridad.- Compartir logros.
9. Bondad.- Desprenderse del yo, en beneficio de otros.



Gráfico.- OPE Consultores y Bilbomotica

2.1.6. ANALISIS FODA

El análisis FODA consiste en la descripción y estudio de aspectos vitales para la organización como son: Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A). Antes de aplicar el respectivo análisis a la organización seleccionada se procederá a explicar que significa cada uno de estos aspectos:

- Fortalezas (factores internos positivos): son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; están bajo el control de la organización.
- Oportunidades (factores externos positivos): son situaciones del entorno que pueden convertirse en fortalezas.
- Debilidades (factores internos negativos): son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño de la organización.
- Amenazas (factores externos negativos): son situaciones del entorno que pueden convertirse en debilidades.

ANÁLISIS FODA



Gráfico.- Proyecto Socio técnico de Juan Vargas

En la siguiente matriz se sintetiza el análisis FODA aplicado a la empresa PROESA:

ANALISIS FODA DE LA EMPRESA PROESA.

		Fuerzas Positivas	
		Fortalezas	Oportunidades
Fuerzas internas		<ul style="list-style-type: none"> - Transnacional líder en la comercialización de productos de consumo masivo. - Robusto soporte de capital. - Fuerte conocimiento del mercado de cigarrillos. - Productos de alta rotación. - Marcas de prestigio internacional. - Diseños de productos nuevos e innovadores. - Personal comprometido, capacitado y calificado. - Desarrollo permanente de la calidad. - Alineamiento con el bienestar del Personal. - Trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la CAE de cigarrillos de contrabando o falsificados.
		Debilidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Lentitud en la toma de decisiones, por su gran estructura. 3. La toma de decisiones para problemas críticos se la hace a nivel internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Proyecto de ley al consumo de cigarrillos. 5. Proyecto de ley prohibición de publicidad y promociones. 6. Grave situación económica. 7. Problemas económicos en zonas afectadas por desastres naturales. 8. Importaciones de China y países asiáticos a bajo costo, pero de mala calidad. 	
		Fuerzas Negativas	

Fuerzas Externas

2.1.7. ASPECTOS RELEVANTES DE LA ESTRATEGIA.

Tomando en cuenta la Misión, Visión, de la Compañía, así como el análisis FODA, los elementos básicos de la estrategia adoptada por la organización son:

1. Incorporar nuevas líneas de distribución rentables, sin perder la esencia.
2. Exceder las expectativas, buscar fidelidad e incrementar clientes nuevos.
3. Mejorar continua de los procesos, análisis, solución y seguimiento de problemas.
4. Desarrollar al Personal empoderándole e involucrándole en la toma de decisiones.

2.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SUS INDICADORES DE MEDICION

Los objetivos y sus indicadores basados en los aspectos relevantes de la estrategia son: (considerar que los objetivos se han presentado de una forma desordenada y que posteriormente se los agruparán según las perspectivas correspondientes):

Objetivo (Ob1): Incrementar la rentabilidad	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo (Fm)
Ind 1.1. % RA (Rentabilidad sobre Activos)	$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} * 100$
Ind 1.2. % RCN (Rentabilidad clientes nuevos)	$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta clientes nuevos}}{\text{Utilidad Neta}} * 100$
Ind 1.3. RNL (Rentabilidad nuevas líneas)	$\text{RNL} = \frac{\text{Utilidad Neta Nuevas Líneas}}{\text{Utilidad Neta}}$

Objetivo (Ob2): Incremento del ingreso por ventas	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 2.1. Ingreso venta total	Ingreso venta total
Ind 2.2. Ingreso ventas nuevos productos	Ingreso ventas nuevos productos
*Ind 2.3. Incremento de ventas mes anterior	$\left(\frac{\text{Ingresos por ventas de un mes actual} - 1}{\text{Ingreso por ventas mes anterior}} \right) * 100$
Ind 2.4.- Ventas promedio por Vendedor	$\frac{\text{Ingreso por ventas mensuales}}{\text{Número de Vendedores}}$
Ind 2.5.- Ventas promedio por Distribuidor	$\frac{\text{Ingreso por ventas mensuales}}{\text{Número de Distribuidores}}$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob3): Disminución de cartera vencida	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 3.1. Cartera vencida	Monto cartera vencida
Ind 3.2. Promedio cartera vencida por vendedor	$\frac{\text{Monto cartera vencida}}{\text{Número Vendedores}}$
Ind 3.3. Cartera vencida respecto a cartera por cobrar	$\frac{\text{Monto cartera vencida}}{\text{Total cartera por cobrar}}$

Objetivo (Ob4): Disminuir costos de distribución	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
*Ind 4.1. Porcentaje de disminución de costos de distribución.	$\left(1 - \frac{\text{Costos distribución de un mes actual}}{\text{Costos distribución del mes anterior}} \right) * 100$

*Este indicador se analizará y evaluará mensualmente.

Objetivo (Ob5): Mejorar la calidad del Servicio	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 5.1. Porcentaje de asesoramiento	$\frac{\text{Número de clientes asesorados}}{\text{Número total de clientes}} * 100$
Ind 5.2. Porcentaje de pedidos atendidos	$\frac{\text{Número de pedidos atendidos}}{\text{Número de pedidos solicitados}} * 100$
Ind 5.3. Porcentaje de clientes con Merchandising	$\frac{\text{Número de clientes con Merchandising}}{\text{Número total de clientes}} * 100$

Objetivo (Ob6): Optimizar la visita del Vendedor	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 6.1. Porcentaje Efectividad de venta	$\frac{\text{Número de clientes efectivos}}{\text{Total clientes}} * 100$
Ind 6.2. Porcentaje tiempo en visitas	$\frac{\text{Tiempo promedio de visitas a clientes}}{\text{Tiempo estándar de visita}} * 100$

Objetivo (Ob7): Aumentar la satisfacción del cliente	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 7.1. Número de reclamos	Número de reclamos por mes
Ind 7.2. Calificación ¹ promedio de los reclamos	$\frac{\text{Puntaje total de la importancia de reclamos}}{\text{Número de reclamos}}$
Ind 7.3. Nivel de satisfacción del cliente ² respecto al producto.	$\frac{\text{Puntaje total de la calificación del producto}}{\text{Número de clientes encuestados}}$
Ind 7.4. Nivel de satisfacción del cliente ³ respecto al servicio.	$\frac{\text{Puntaje total de la calificación del servicio}}{\text{Número de clientes encuestados}}$

¹ La calificación promedio se obtiene a través de un proceso de recolección de datos del cliente que reclama. El cliente debe calificar el problema origen del reclamo como: 3.-importante, 2.-moderado; 1.-trivial.

² El nivel de satisfacción se determinará a través de una encuesta al cliente, quien calificará al producto suministrado como: 5.-Excelente; 4.-Muy bueno; 3.-Bueno; 2.-Aceptable; 1.-Malo

³ El nivel de satisfacción se determinará a través de una encuesta al cliente, quien calificará al servicio otorgado como: 5.-Excelente; 4.-Muy bueno; 3.-Bueno; 2.-Aceptable; 1.-Malo

Objetivo (Ob8): Incorporar nuevas líneas de distribución y clientes nuevos	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 8.1. Proyectos nuevas líneas de distribución	No Proyectos nuevas líneas de distribución
Ind 8.2. Porcentaje bases incorporadas	$\frac{\text{No nuevas bases incorporadas}}{\text{Total Bases}} * 100$
Ind 8.3. Porcentaje de clientes nuevos	$\frac{\text{No de clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} * 100$

Objetivo (Ob9): Aumentar la puntualidad de los pedidos	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 9.1. Porcentaje de pedidos cumplidos puntualmente	$\frac{\text{Número pedidos a tiempo}}{\text{Número total de pedidos}} * 100$

Objetivo (Ob10): Entrenamiento de campo	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 10.1. Porcentaje de horas Entrenamiento de campo	$\frac{\text{Número de horas de Entrenamiento de campo} * 100}{\text{Número total de horas de trabajo}}$
Ind 10.2. Porcentaje de sesiones por competencia	$\frac{\text{Número de sesiones por competencia} * 100}{\text{No. de sesiones presupuestadas por competencia}}$

Objetivo (Ob11): Formación del Personal en manejo de logística de producto	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 11.1. Porcentaje de personal formado en logística de producto	$\frac{\text{No de colaboradores con formación logística producto} * 100}{\text{Número total de colaboradores}}$
Ind 11.2. Porcentaje de horas de formación de cada colaborador.	$\frac{\text{Número de horas hombre con formación EVP} * 100}{\text{Número total de colaboradores}}$

Objetivo (Ob12): Formación del personal de ventas en la importancia de la calidad del servicio	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 12.1. Porcentaje de personal de ventas formado en la importancia de la calidad del servicio.	$\frac{\text{No. colaboradores ventas formación Calidad Servicio}}{\text{Número total de colaboradores de Ventas}} * 100$
Ind 12.2. Porcentaje de horas de formación de cada colaborador de ventas.	$\frac{\text{No. total horas hombre formación calidad de servicio}}{\text{Número total de colaboradores de Ventas}} * 100$

Objetivo (Ob13): Establecimiento de una política de incentivos a las ventas con calidad	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 13.1. Monto destinado a incentivos	Cuantía presupuestada para incentivos por mes
Ind 13.2. Porcentaje de colaboradores de ventas que han merecido los incentivos	$\frac{\text{No. colaboradores ventas que han recibido incentivo}}{\text{Número total colaboradores ventas}} * 100$
Ind 13.3. Porcentaje promedio incentivo por vendedor	$\frac{\text{Promedio incentivo por vendedor}}{\text{Cuantía presupuestada por vendedor}} * 100$

Objetivo (Ob14): Formación del personal de ventas en técnicas de cobros a clientes atrasados en sus pagos.	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 14.1. Porcentaje del personal de ventas con formación en técnicas de cobros.	$\frac{\text{Número colaboradores ventas formación Cobros}}{\text{Número total de colaboradores de Ventas}} * 100$
Ind 14.2. Porcentaje de aplicación de técnicas de cobros	$\frac{\text{Número técnicas aplicadas para cobros atrasados}}{\text{Número de técnicas aprendidas}} * 100$

Objetivo (Ob15): Mejorar el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida.	
Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
Ind 15.1. Porcentaje de clientes tienen cartera vencida	$\frac{\text{Número de clientes con cartera vencida}}{\text{Número total de clientes}} * 100$
Ind 15.2. Porcentaje de clientes cartera vencida actual vs anterior	$\frac{\text{Numero clientes con cartera vencida mes actual}}{\text{Número de clientes con cartera vencida mes anterior}} * 100$

2.3. RELACION ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES.

La relación mencionada se identifica en la siguiente matriz:

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES DE LA EMPRESA PROESA		
Objetivos	Perspectiva	Indicador
Ob1. Incrementar la rentabilidad	Financiera	Ind 1.1. RA (Rentabilidad sobre Activos)
		Ind 1.2. RCN (Rentabilidad clientes nuevos)
		Ind 1.3. RNL (Rentabilidad nuevas líneas)
Ob2. Incremento del ingreso por ventas	Financiera	Ind 2.1. Ingreso venta total
		Ind 2.2. Ingreso ventas nuevos productos
		*Ind 2.3. Incremento de ventas mes anterior
		Ind 2.4.- Ventas promedio por Vendedor
		Ind 2.5.- Ventas promedio por Distribuidor

Ob3. Disminución de cartera vencida	Financiera	Ind 3.1. Cartera vencida
		Ind 3.2. Promedio cartera vencida por vendedor
		Ind 3.3. Cartera vencida respecto a cartera por cobrar
Ob4. Disminuir costos de distribución	Financiera	*Ind 4.1. Porcentaje de disminución de costos de distribución.
Ob5. Mejorar la calidad del Servicio	Cliente	Ind 5.1. Porcentaje de asesoramiento
		Ind 5.2. Porcentaje de pedidos atendidos
		Ind 5.3. Clientes con merchandising
Ob6. Optimizar la visita del Vendedor	Procesos internos	Ind 6.1. Porcentaje Efectividad de venta
		Ind 6.2. Porcentaje tiempo en visitas

Ob7. Aumentar la satisfacción del cliente	Cliente	Ind 7.1. Número de reclamos
		Ind 7.2. Calificación ⁴ promedio de los reclamos
		Ind 7.3. Nivel de satisfacción del cliente ⁵ respecto al producto.
		Ind 7.4. Nivel de satisfacción del cliente ⁶ respecto al servicio.
Ob8. Incorporar nuevas líneas de distribución y clientes nuevos	Procesos internos	Ind 8.1. Proyectos nuevas líneas de distribución
		Ind 8.2. Porcentaje bases incorporadas
		Ind 8.3. Porcentaje de clientes nuevos
Ob9. Aumentar la puntualidad de los pedidos	Procesos internos	Ind 9.1. Porcentaje de pedidos cumplidos puntualmente
Ob10. Entrenamiento de Campo	Aprendizaje y crecimiento	Ind 10.1. Porcentaje de horas Entrenamiento de campo
		Ind 10.2. Porcentaje de sesiones por competencia.

⁴ La calificación promedio se obtiene a través de un proceso de recolección de datos del cliente que reclama. El cliente debe calificar el problema origen del reclamo como: 3.-importante, 2.-moderado; 1.-trivial.

⁵ El nivel de satisfacción se determinará a través de una encuesta al cliente, quien calificará al producto suministrado como: 5.-Excelente; 4.-Muy bueno; 3.-Bueno; 2.-Aceptable; 1.-Malo

⁶ El nivel de satisfacción se determinará a través de una encuesta al cliente, quien calificará al servicio otorgado como: 5.-Excelente; 4.-Muy bueno; 3.-Bueno; 2.-Aceptable; 1.-Malo

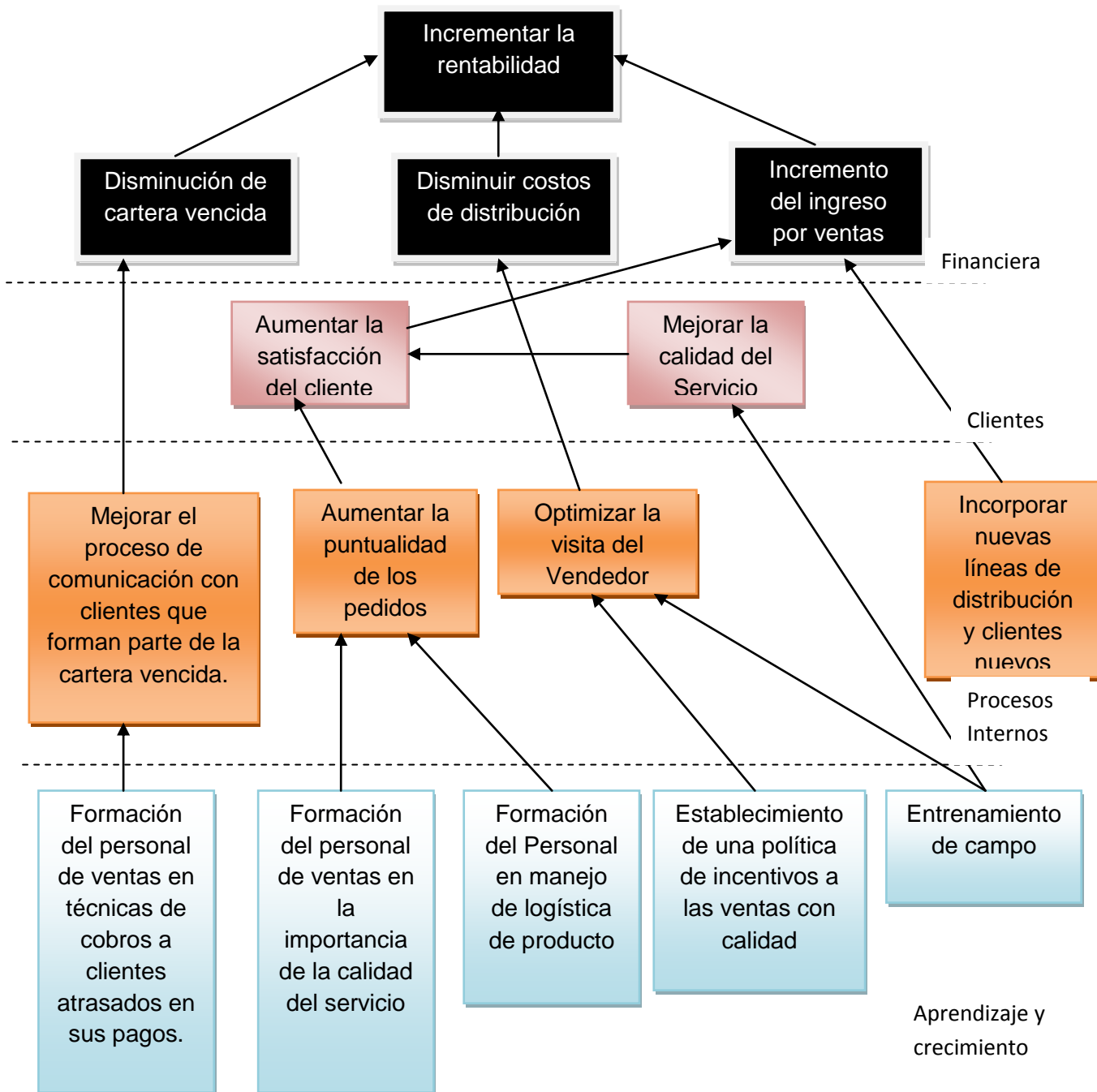
Ob11. Formación del Personal en manejo de logística de producto	Aprendizaje y crecimiento	Ind 11.1. Porcentaje de personal formado en logística de producto
		Ind 11.2. Porcentaje de horas de formación de cada colaborador.
Ob12. Formación del personal de ventas en la importancia de la calidad del servicio	Aprendizaje y crecimiento	Ind 12.1. Porcentaje de personal de ventas formado en la importancia de la calidad del servicio.
		Ind 12.2. Porcentaje de horas de formación de cada colaborador de ventas.
Ob13. Establecimiento de una política de incentivos a las ventas con calidad	Aprendizaje y crecimiento	Ind 13.1. Monto destinado a incentivos
		Ind 13.2. Porcentaje de colaboradores de ventas que han merecido los incentivos
		Ind 13.3. Porcentaje promedio incentivo por vendedor
Ob14. Formación del personal de ventas en técnicas de cobros a clientes atrasados en sus pagos.	Aprendizaje y crecimiento	Ind 14.1. Porcentaje del personal de ventas con formación en técnicas de cobros.
		Ind 14.2. Porcentaje de aplicación de técnicas de cobros

Ob15. Mejorar el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida.	Procesos Internos	Ind 15.1. Porcentaje de clientes tienen cartera vencida
		Ind 15.2. Porcentaje de clientes cartera vencida actual vs anterior

2.4. ELABORACION DEL MAPA ESTRATEGICO

A continuación tenemos el mapa estratégico que vincula los objetivos planteados, se realiza el análisis de causa-efecto (SI...ENTONCES) y fundamentación de la pertenencia de los objetivos con las perspectivas.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PROESA



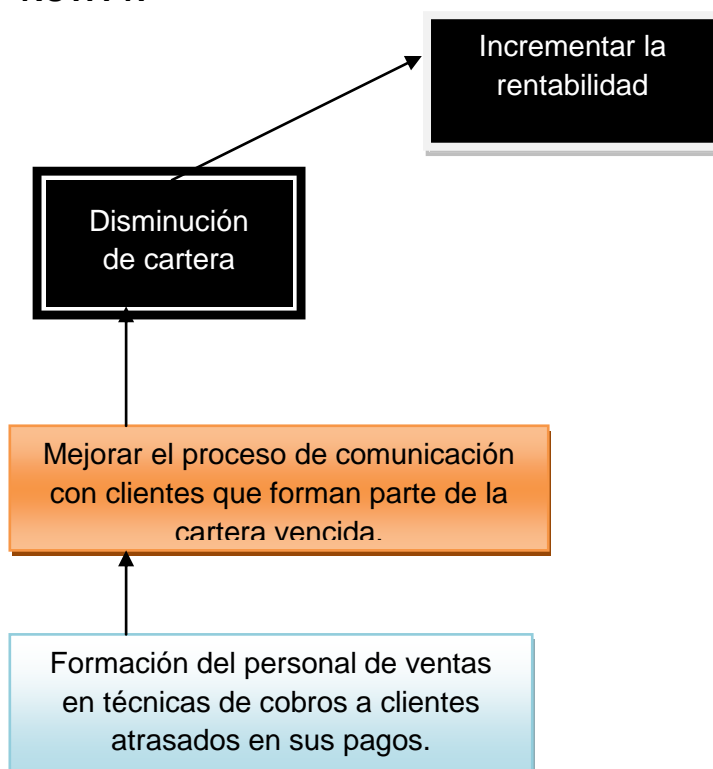
El mapa estratégico indicado vincula los objetivos correspondientes a las diferentes perspectivas, esto se da a través de una relación causa-efecto (SI...ENTONCES) y éste es un principio básico para establecer si los objetivos están correctamente vinculados y alineados con la Meta básica de toda organización lucrativa: GANAR DINERO⁷ que en este caso se traduce como un objetivo de Rentabilidad.

2.5. VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS, ANALISIS DE CAUSA-EFECTO.

A continuación relacionamos algunos objetivos con la finalidad que se pueda verificar una correcta vinculación entre ellos y un alineamiento con el objetivo cumbre.

Tomemos las siguiente RUTAS como ejemplo para el análisis respectivo:

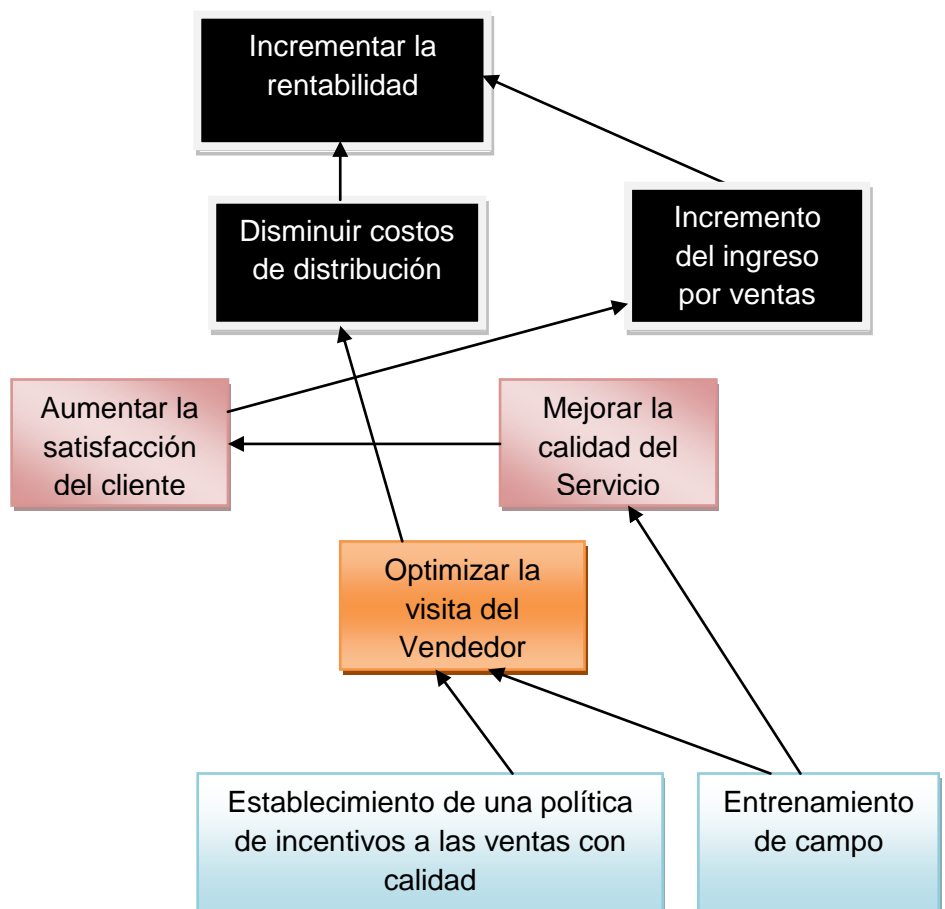
RUTA 1:



⁷ Concepto tomado del libro "LA META" de Eliyahu Goldratt, quien establece que el fin último de toda empresa es GANAR DINERO hoy y en el futuro. Éste principio es discutible en las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo el cuadro de mando integral desarrollado en el presente trabajo se aplica a una empresa privada lucrativa cuyo objetivo final indiscutible es la Rentabilidad; razón por la cual, el principio mencionado es perfectamente válido para este caso.

SI hay una formación del personal de ventas en técnicas de cobranzas,
ENTONCES hay una mejora en la comunicación con clientes atrasados en pagos;
SI hay una mejora en la comunicación con clientes atrasados en pagos,
ENTONCES hay una disminución de cartera vencida;
SI hay una disminución de cartera vencida,
ENTONCES hay un incremento de la rentabilidad

RUTA 2:



SI hay una política de incentivos a las ventas con calidad Y

SI hay una formación del personal en entrenamiento de campo

ENTONCES hay una optimización de la visita del Vendedor;

SI hay una optimización de la visita del Vendedor;

ENTONCES hay una disminución de los costos de distribución;

SI hay una disminución de los costos de distribución

ENTONCES hay un incremento de la rentabilidad.

SI hay una formación del personal en la calidad del producto,

ENTONCES hay una mejora en la calidad del producto;

SI hay una mejora en la calidad del producto,

ENTONCES hay un aumento en la satisfacción del cliente;

SI hay un aumento en la satisfacción del cliente,

ENTONCES hay un incremento del ingreso por ventas;

SI hay un incremento del ingreso por ventas

ENTONCES hay un incremento de la rentabilidad

Según los diagramas anteriores podemos establecer una vinculación LOGICA entre los objetivos a través de una relación causa – efecto, que gramaticalmente se traduce en un SI....ENTONCES. De esta forma, en el mapa estratégico realizado, se puede verificar la LOGICA en la relación de los objetivos y que cualquier camino RUTA que se siga debe llegar al objetivo cúspide de la organización bajo análisis: Incrementar la rentabilidad. Por otra parte podemos realizar las siguientes observaciones al mapa estratégico indicado:

- Existe un objetivo perteneciente a la perspectiva de los Procesos internos que no está vinculado con un objetivo del Nivel Base (aprendizaje y crecimiento). Sin embargo esto no significa que el mapa esté configurado erróneamente.
- Existe una vinculación de dos objetivos pertenecientes a la perspectiva de Procesos Internos que se vinculan directamente con objetivos de la perspectiva financiera sin pasar por la perspectiva del cliente. Incorporar nuevas líneas de distribución (perspectiva de procesos internos) se vincula con el Incremento del ingreso por ventas (perspectiva financiera); por otra parte, Optimizar la visita del Vendedor (Perspectiva de procesos internos) se vincula con disminuir costos de distribución (perspectiva financiera).
- Existen vínculos horizontales, es decir entre objetivos de la misma perspectiva, lo cual se puede visualizar en la perspectiva del cliente y en la perspectiva financiera.

2.6. FUNDAMENTACIÓN UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS:

En la siguiente matriz se fundamentará la ubicación de los objetivos en las diferentes perspectivas:

2.6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
Ob1. Incrementar la rentabilidad	El aumento de la rentabilidad tiene vinculación directa con el aspecto y perspectiva financiera de la organización.	Todos los objetivos tienen una vinculación directa con la perspectiva financiera de la organización, ya que todos estos se enfocan a aumentar ingresos o bien a
Ob2. Incremento del ingreso por ventas	El incremento de ingresos por ventas implica una repercusión directa en el aspecto y perspectiva financiera.	

Ob3. Disminución de cartera vencida	La disminución de cartera vencida implica un aumento de ingresos por cobro de pagos atrasados, lo cual se vincula con la perspectiva financiera.	disminuir egresos.
Ob4. Disminuir costos de distribución	La disminución de costos de distribución repercute directamente en estado financiero de la empresa.	

7.2.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
Ob5. Mejorar la calidad del servicio.	La mejora de la calidad del servicio, es un beneficio que se dirige en forma directa al cliente y por lo tanto éste objetivo se relaciona con la perspectiva del cliente.	Ambos objetivos se vinculan directamente hacia el aumento del valor percibido por parte del cliente y por lo tanto pertenecen a esta perspectiva.
Ob7. Aumentar la satisfacción del cliente.	Aumentar la satisfacción del cliente, es uno de los principales objetivos dentro de la perspectiva del cliente.	

7.3.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
Ob6. Optimizar la visita del Vendedor	Optimizar la visita del Vendedor, tiene una relación directa con acciones dirigidas hacia la mejora de procesos y por lo tanto este objetivo pertenece a la perspectiva de los procesos internos.	Todos estos objetivos están vinculados directamente con una mejora de los procesos de la organización, por lo tanto los objetivos indicados se vinculan con la perspectiva de procesos internos.
Ob8. Incorporar nuevas líneas de distribución y clientes nuevos	El Incorporar nuevas líneas de distribución rentables, se vincula con el alcance del proceso de distribución que tiene la organización, y por lo tanto este objetivo pertenece a la perspectiva de procesos internos.	
Ob9. Aumentar la puntualidad de entrega de los pedidos	El aumento de la puntualidad de entrega de los pedidos, implica una mejora en el proceso de distribución del producto y por lo tanto este objetivo pertenece a la perspectiva de los procesos internos.	

<p>Ob15. Mejorar el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida.</p>	<p>Este objetivo se vincula directamente con la mejora de un proceso, que es el de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida, por lo tanto el objetivo pertenece a la perspectiva de los procesos internos.</p>	
--	--	--

7.4.- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos	Explicaciones	Conclusión final
<p>Ob10. Entrenamiento de Campo</p>	<p>Este objetivo está vinculado directamente al entrenamiento en el campo de la fuerza de Ventas, con el fin de reducir sus brechas de conocimiento y aplicación en su trabajo; razón por la cual el objetivo se relaciona con el aprendizaje y crecimiento de las personas y por lo tanto pertenece a esta perspectiva.</p>	<p>Todos los objetivos aquí indicados corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que se vinculan con la formación de los colaboradores, lo cual implica un aprendizaje y crecimiento del</p>

Ob11. Formación del Personal en manejo de logística de producto	Este objetivo se relaciona con el aprendizaje y crecimiento del personal a través de su formación, por lo tanto el objetivo indicado pertenece a esta perspectiva.	factor humano.
Ob12. Formación del personal en la importancia de la calidad del servicio	Al igual que en el caso anterior, el objetivo se relaciona con el aprendizaje y crecimiento del personal a través de su formación, por lo tanto el objetivo pertenece a esta perspectiva.	
Ob13. Establecimiento de una política de incentivos a las ventas con calidad	El establecimiento de una política de incentivos al personal, empujará a los colaboradores hacia una mejora de su desempeño produciéndose por lo tanto un crecimiento factor humano, debido a lo cual este objetivo pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	
Ob14. Formación del personal de ventas en técnicas de cobros a clientes atrasados en sus pagos.	Cualquier objetivo de formación del personal busca el aprendizaje y crecimiento del mismo, por lo tanto este objetivo también pertenece a esta perspectiva.	

2.7. MATRIZ DE PLANES DE ACCION PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

En primer lugar es necesario realizar un análisis para la elaboración de la matriz. Es importante considerar que el mapa estratégico que vincula los objetivos a través de una relación causa-efecto, implícitamente identifica las acciones necesarias para un conseguir un objetivo determinado, que serían los objetivos que llegan a vincularse con este objetivo. Como ejemplo tenemos: ¿Cuáles serían las acciones para incrementar la rentabilidad? Lógicamente estas acciones serían:

- Disminuir la cartera vencida,
- Disminuir los costos de distribución y,
- Aumentar los ingresos por ventas.

Estas tres “acciones” que me permiten incrementar la rentabilidad, son objetivos que llegan al objetivo incrementar la rentabilidad. Por lo tanto, como conclusión se puede establecer, que los objetivos que convergen hacia otro, son las acciones a ejecutarse para el cumplimiento de este otro objetivo. Otro ejemplo: ¿Cuáles serían las acciones para aumentar la satisfacción del cliente? Lógicamente serían: aumentar la puntualidad de los pedidos y mejorar la calidad del servicio que en el mapa estratégico son los objetivos que convergen hacia el objetivo: aumentar la satisfacción del cliente. (Lógicamente pueden existir más “acciones” para aumentar la satisfacción del cliente pero en el caso aplicado a la empresa PROESA estas dos “acciones” referentes a la puntualidad de los pedidos y a la mejora de la calidad del producto son las fundamentales).

Por lo explicado anteriormente, la matriz de planes de acción debe dirigirse a los que llamaremos como objetivos cimientos⁸, que son aquellos a los cuales no converge ningún otro objetivo pero de los cuales salen vinculaciones hacia otros objetivos.

⁸ El nombre de objetivos cimientos se relaciona con los cimientos de una casa, ya que encima de estos cimientos se construye toda la estructura de la vivienda, pero por debajo de estos no existe ninguna otra estructura construida.

En base al análisis efectuado, se procede a elaborar la siguiente matriz que permitirá establecer la forma en que se conseguirán los objetivos “cimiento” para que estos a su vez permitan alcanzar otros objetivos hasta conseguir incrementar la rentabilidad que es el objetivo cumbre. El contenido de esta matriz incluye: los objetivos “cimiento”, las acciones necesarias para alcanzar estos objetivos, los responsables de dichas acciones y los plazos de ejecución.

Matriz de planes de acción para el cumplimiento de objetivos			
Objetivos	Acciones	Responsable	Plazos de ejecución
Ob8. Incorporar nuevas líneas de distribución y clientes nuevos.	1.- Realizar una investigación de los productos de mayor rotación, que se adapten a sistema de distribución, sin perder la esencia del negocio.	Gerente Desarrollo	10 semanas
	2.- Seleccionar las líneas de negocio que mejor se adapten a nuestra distribución.	Gerente Desarrollo, en coordinación Gerencia Ventas	4 semanas
	3.- Contactar con los proveedores potenciales de las líneas de negocio seleccionadas	Gerente Desarrollo, Ventas	4 semanas
	4.- Enviar ofertas resaltando nuestras fortalezas para concretar la distribución.	Asistente de O.L.N.	2 semanas

Ob10. Entrenamiento de Campo	1.- Identificar las necesidades del Personal que debe cubrir el entrenamiento de campo	Gerente de Ventas, RRHH	3 semanas
	2.- Contactar con empresas y/o especialistas capaces de entrenar en campo.	Gerente RRHH en coordinación con Gerente de Ventas	3 semanas
	3.- Selección de la empresa y/o especialistas.	Gerente RRHH en coordinación con Gerente de Ventas	1 semana
	4.- Diseño, desarrollo e implementación del plan de entrenamiento en campo.	Empresa y/o ingeniero seleccionado (supervisado por el Gerente de Ventas)	Indefinido (depende de las condiciones del contrato), pero se requerirá que el sistema sea implementado en máximo 3 meses.

Ob11. Formación del Personal en manejo de logística de producto	1.- Identificar las necesidades sobre los aspectos fundamentales que debe aprender el personal en su formación respecto al manejo de logística de producto.	Gerente de Logística en coordinación con el Gerente de Ventas.	2 semanas
	2.- Contactar con empresas y/o profesionales especializados en capacitación a personal respecto manejo de logística de producto.	Asistente de Logística	2 semanas
	3.- Seleccionar a la empresa o profesional más adecuado para la formación requerida.	Gerente de Logística en coordinación con Gerente de RRHH	1 semana
	4.- Coordinar y controlar el plan de formación que debe abarcar como mínimo 40 horas en un máximo de tres meses.	Asistente de Logística	12 semanas (3 meses como máximo)

Ob12. Formación del personal en la importancia de la calidad del servicio	1.- Identificar las necesidades sobre los aspectos fundamentales que debe aprender el personal en su formación respecto a la calidad del servicio.	Gerente de Ventas	1 semanas
	2.- Contactar con empresas y/o profesionales especializados en capacitación a personal respecto a la calidad del producto.	Asistente de Ventas	1 semanas
	3.- Seleccionar a la empresa o profesional más adecuado para la formación requerida.	Gerente de Ventas en coordinación con Gerente RRHH	1 semana
	4.- Coordinar y controlar el plan de formación que debe abarcar como mínimo 25 horas en un máximo de dos meses.	Asistente de Ventas	8 semanas (2 meses como máximo)

Ob13. Establecimiento de una política de incentivos a las ventas con calidad	1.- Diseñar la política de incentivos para el personal, respecto a las ventas con calidad.	Gerente de Ventas	3 semanas
	2.- Revisar, discutir y ajustar la política de incentivos.	Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos y Gerente General	3 semanas
	3.- Aprobar finalmente la política de incentivos.	Gerente General	1 semana

Ob14. Formación del personal de ventas en técnicas de cobros a clientes atrasados en sus pagos.	1.- Identificar los problemas vitales que tiene el personal de ventas en su gestión de cobro, para sustentar la formación en técnicas de cobros a clientes atrasados en sus pagos.	Gerente de Ventas en coordinación con los vendedores	3 semanas
	2.- Elaborar un informe que cubra las necesidades básicas en el proceso de formación.	Gerente de Ventas	1 semana
	3.- Contactar con empresas y/o profesionales especializados en capacitación a personal respecto a técnicas de cobros.	Asistente de Ventas	2 semanas
	4.- Seleccionar a la empresa o profesional más adecuado para la formación requerida.	Gerente de Ventas en coordinación con Gerente RRHH	1 semana
	5.- Coordinar y controlar el plan de formación que debe abarcar como mínimo 30 horas en un máximo de 1 mes.	Asistente de Ventas	4 semanas (1 mes como máximo)

Nota 1: En los plazos de ejecución no se establecieron fechas sino intervalos de tiempo en los cuales debe cumplirse cada acción. Estos plazos correrán a partir de la aprobación de ésta matriz.

Nota 2: Para la organización y ejecución de los diferentes cursos de formación, el personal involucrado debe coordinar para analizar si es conveniente que los respectivos procesos se lleven simultáneamente o uno después de otro, sin embargo se requiere que todo el proceso que incluye tres formaciones (calidad del servicio, manejo de cargas de producto y técnicas de cobranzas) debe realizarse en un plazo máximo de 8 meses.

Nota 3: El Jefe de Compras está encargado no solo de las adquisiciones de materias primas y materiales sino también de la compra de servicios.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES

- Debido a que el mapa estratégico se basa en una vinculación de causa-efecto entre los diferentes objetivos, su estructuración requiere de una relación LOGICA entre estos objetivos, lo cual permitirá además evaluar si se ha realizado adecuadamente dicho mapa estratégico.
- Para verificar la estructuración adecuada del mapa estratégico se pueden conformar frases que demuestren la relación lógica entre los objetivos a través del: SI (causa, objetivo base).....ENTONCES (efecto, objetivo que se logra).
- La relación SI.....ENTONCES es muy utilizado por el método científico en la investigación de fenómenos naturales, sociales, etc. Como vemos esta herramienta también resulta ser muy útil en el área administrativa.
- En el caso de la empresa PROESA, el mapa estratégico ha permitido visualizar que los aspectos fundamentales para elevar la rentabilidad (objetivo cúspide), se basan en la formación del personal, así como también Incorporar nuevas líneas de distribución rentables. Esto permitirá priorizar las acciones fundamentales para el cumplimiento y operatividad de la estrategia empresarial.

3.2. RECOMENDACIONES

- Con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio es muy importante que se busque nuevas líneas de negocio, las cuales se adapten a la logística actual de la Compañía.

Estos productos deben ser:

- o De alta rotación.
 - o Marca reconocida a nivel nacional e internacional.
 - o Que ocupe poco espacio.
 - o No contaminante.
 - o Ligado a la esencia del negocio.
 - o Que cumpla todas las reglamentaciones legales.
 - o Con altos estándares de calidad.
 - o De buena rentabilidad.
- La capacitación al personal, en técnicas de cobranza, calidad de servicio y manejo de cargas de producto, debe dar resultados de inmediato, para lo cual se debe hacer seguimiento continuo de los indicadores.
 - La base de datos del cuadro de mando, debe ser alimentada siempre a tiempo, para poder tener información al día, se debe designar recursos.
 - Para el entrenamiento de campo, se debe hacer una evaluación 360°, es decir debe ser evaluado por: sus pares, jefes y subordinados, para poder tener una matriz correcta de competencias.
 - El entrenamiento de campo debe reducir las brechas de las competencias con el estándar.
 - Se debe evaluar la eliminación de distribuidores que se encuentran en los mismos sectores que las rutas propias, para poder bajar los costos de distribución, tomando en cuenta que no existe por el momento competencia.
 - Las rutas propias deberían visitar clientes estratégicos (mayor volumen y/o mayor imagen), mientras que los distribuidores clientes tácticos (menor volumen y/o menor imagen)

3.3. DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Del análisis, estructuración y desarrollo de la presente tesis, se puede concluir que es factible estructurar un Cuadro de Mando Integral, para una empresa de comercialización, lo cual permite traducir la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, en busca de mejorar la rentabilidad.

La estructuración y seguimiento que el CMI, que se ha realizado en rutas propias y de distribuidores, ha permitido evaluar de forma efectiva y eficaz el cumpliendo los objetivos planteados, comunicar las prioridades de las estrategias, incluir información del entorno, ejecutar las estrategias, motivar a sus miembros y prever el futuro.

4. BIBLIOGRAFÍA

1. ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON (2005): **Como utilizar el Cuadro de Mando Integral**, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- 2.- PAUL R. NIVER (2003): **El Cuadro de Mando Integral paso a paso**, Ediciones Gestión 2000.
- 3.- HORVART AND PARTNERS (2003): **Dominar el Cuadro de Mando**, Ediciones Gestión 2000.
- 4.- ALFONSO FERNÁNDEZ HATRE (1998): **Modelo Europeo de Calidad Total**, Instituto de Fomento Regional.
- 5.- ANTONIO DÁVILA (1999): **El Cuadro de Mando Integral**, Revista de Antiguos Alumnos del IESE.
- 6.- JORDI TURULLI NEGRE (2003): **El cuadro de mando integral en la administración pública**, VIII Congreso Internacional del CLAD. Panamá.

- 7.- ALVARO RODRÍGUEZ DE ROA Y JUAN SENDIN CABALLERO (2003): **Establecimiento de objetivos y sistemas de indicadores**, Revista Fórum.
- 8.- NILS GORAN, CARL JOHAN: **El Cuadro de Mando en acción**, Equilibrando estrategia y control, Ediciones Gestión 2000.
- 9.- HUBERT K. RAMPESAD: **Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo**, una revolución en la gestión de resultados, Ediciones Mc Graw – Hill.
- 10.- NTE INEN – ISO 9001 (2008): **Norma ISO 9001:2008**, edición ISO, Suiza.

5. ANEXOS

- 5.1. Introducción CMI
- 5.2. Variables
- 5.3. Indicadores
- 5.4. Gráficos por perspectiva
- 5.5. Evaluación por área
- 5.6. Pívor peso área
- 5.7. Gráfico por peso y evaluación por área
- 5.8. Pívor por área

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DIEGO BECERRA

jun-11

MODELO DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA PROESA

El presente programa permite ingresar datos para el cálculo de los indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral.

1. Variables:

Es la hoja donde se deben ingresar los datos reales y de meta de las diferentes variables, que forman parte del cálculo de los indicadores. Para este modelo se han escogido los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo del 2011.

2. Indicadores:

En esta hoja no se ingresan datos, únicamente se visualizan los valores de los indicadores como resultado de los cálculos realizados en base a la hoja de variables.

3. Evaluación por Area:

Esta hoja contiene los cuadros de los indicadores, definidos para la evaluación de las diferentes áreas de la empresa. Sirve para el cálculo de la remuneración variable. Los valores se toman de la hoja de indicadores. El valor que se pueden modificar es el peso asignado a cada indicador.

4. Gráficos

Se han realizado algunos gráficos, que nos permitan visualizar el comportamiento de los diferentes indicadores en cada perspectiva.

[Mapa estratégico](#)

VARIABLES del Cuadro de Mando Integral

DIEGO BECERRA

[Introducción](#)

Fecha: 1-MAYO-2011

[INDICADORES](#)

INDICADOR	VARIABLE	UNIDAD	enero-2011			febrero-2011			marzo-2011			abril-2011			mayo-2011		
			Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor Meta	Valor Real	%
PERSPECTIVA FINANCIERA																	
Rentabilidad del activo	Utilidad Neta	\$	285.000,00	280.000,00	98,25%	202.500,00	195.000,00	96,30%	210.000,00	201.000,00	95,71%	240.000,00	228.000,00	95,00%	241.500,00	230.000,00	95,24%
	Activos promedio	\$	9.500.000,00	9.400.000,00	98,95%	9.400.000,00	9.450.000,00	100,53%	9.500.000,00	9.450.000,00	99,47%	9.450.000,00	9.300.000,00	98,41%	9.400.000,00	9.410.000,00	100,11%
Rentabilidad Clientes Nuevos	Utilidad Neta clientes nuevos	\$	76.000,00	75.000,00	98,68%	54.000,00	53.000,00	98,15%	56.000,00	57.000,00	101,79%	64.000,00	65.000,00	101,56%	64.400,00	66.000,00	102,48%
	Utilidad Neta	\$	285.000,00	280.000,00	98,25%	202.500,00	195.000,00	96,30%	210.000,00	201.000,00	95,71%	240.000,00	228.000,00	95,00%	241.500,00	230.000,00	95,24%
Rentabilidad nuevas líneas	Utilidad netas nuevas líneas	\$	71.250,00	70.000,00	98,25%	50.625,00	48.000,00	94,81%	52.500,00	50.000,00	95,24%	60.000,00	57.000,00	95,00%	60.375,00	58.000,00	96,07%
	Utilidad Neta	\$	285.000,00	280.000,00	98,25%	202.500,00	195.000,00	96,30%	210.000,00	201.000,00	95,71%	240.000,00	228.000,00	95,00%	241.500,00	230.000,00	95,24%
Ingreso ventas totales	Ingreso ventas totales	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99,47%	1.350.000,00	1.345.000,00	99,63%	1.400.000,00	1.390.000,00	99,29%	1.600.000,00	1.590.000,00	99,38%	1.610.000,00	1.580.000,00	98,14%
Ingreso ventas nuevos productos	Ingreso ventas nuevos productos	\$	380.000,00	378.000,00	99,47%	270.000,00	269.000,00	99,63%	280.000,00	278.000,00	99,29%	320.000,00	318.000,00	99,38%	322.000,00	316.000,00	98,14%
Incremento de ventas mes anterior	Ingreso por ventas mes actual	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99,47%	1.350.000,00	1.345.000,00	99,63%	1.400.000,00	1.390.000,00	99,29%	1.600.000,00	1.590.000,00	99,38%	1.610.000,00	1.580.000,00	98,14%
	Ingreso por ventas mes anterior	\$	2.185.000,00	2.173.500,00	99,47%	1.900.000,00	1.890.000,00	99,47%	1.350.000,00	1.345.000,00	99,63%	1.400.000,00	1.390.000,00	99,29%	1.600.000,00	1.590.000,00	99,38%
Ventas promedio por vendedor	Ingresos por ventas mensuales	\$	1.140.000,00	1.134.000,00	99,47%	810.000,00	807.000,00	99,63%	840.000,00	834.000,00	99,29%	960.000,00	954.000,00	99,38%	966.000,00	948.000,00	98,14%
	Número de Vendedores	Número	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%
Ventas Promedio por Distribuidor	Ingresos por ventas mensuales	\$	760.000,00	756.000,00	99,47%	540.000,00	538.000,00	99,63%	560.000,00	556.000,00	99,29%	640.000,00	636.000,00	99,38%	644.000,00	632.000,00	98,14%
	Número de Distribuidores	Número	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%
Cartera vencida	Monto cartera vencida	\$	38.000,00	37.800,00	99,47%	27.000,00	26.900,00	99,63%	28.000,00	27.800,00	99,29%	32.000,00	31.800,00	99,38%	32.200,00	31.600,00	98,14%
Promedio cartera vencida por vendedor	Monto cartera vencida	\$	38.000,00	37.800,00	99,47%	27.000,00	26.900,00	99,63%	28.000,00	27.800,00	99,29%	32.000,00	31.800,00	99,38%	32.200,00	31.600,00	98,14%
	Número de Vendedores	Número	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%	4,00	4,00	100,00%
Cartera Vencida vs por cobrar	Montos cartera vencida	\$	38.000,00	11.934,00	31,41%	27.000,00	26.698,00	98,88%	28.000,00	21.200,00	75,71%	32.000,00	12.542,00	39,19%	32.200,00	14.505,00	45,05%
	Total cartera por cobrar	\$	1.140.000,00	873.071,00	76,59%	810.000,00	972.758,00	120,09%	840.000,00	764.666,00	91,03%	960.000,00	959.340,00	99,93%	966.000,00	1.065.916,00	110,34%
Disminución Costos Distribución	Costo de distribución mensual	\$	19.000,00	18.900,00	99,47%	18.500,00	18.500,00	100,00%	18.400,00	18.400,00	100,00%	18.200,00	18.300,00	100,55%	18.000,00	18.200,00	101,11%
	Costo de distribución mes anterior	\$	20.900,00	20.790,00	99,47%	19.000,00	18.900,00	99,47%	18.500,00	18.500,00	100,00%	18.400,00	18.400,00	100,00%	18.200,00	18.300,00	100,55%

Variables del Cuadro de Mando Integral

DIEGO BECERRA

[Introducción](#)

Fecha: 1-MAYO-2011

[INDICADORES](#)

INDICADOR	VARIABLE	UNIDAD	enero-2011			febrero-2011			marzo-2011			abril-2011			mayo-2011		
			Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor Meta	Valor Real	%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE																	
Asesoramiento	Cientes asesorados	Número	2.220,00	2.000,00	90,09%	2.220,00	2.050,00	92,34%	2.300,00	2.100,00	91,30%	2.100,00	2.050,00	97,62%	2.100,00	2.060,00	98,10%
	Total clientes	Número	2.220,00	2.216,00	99,82%	2.220,00	2.216,00	99,82%	2.300,00	2.280,00	99,13%	2.100,00	2.073,00	98,71%	2.100,00	2.052,00	97,71%
Pedidos atendidos	Pedidos atendidos	Número	2.220,00	2.014,00	90,72%	2.220,00	2.014,00	90,72%	2.200,00	2.131,00	96,86%	1.980,00	1.964,00	99,19%	2.000,00	1.923,00	96,15%
	Pedidos solicitados	Número	2.220,00	2.020,00	90,99%	2.220,00	2.020,00	90,99%	2.200,00	2.150,00	97,73%	1.980,00	1.970,00	99,49%	2.000,00	1.930,00	96,50%
Cientes con merchandising	Cientes con merchandising	Número	675,00	414,00	61,33%	675,00	406,00	60,15%	675,00	392,00	58,07%	655,00	381,00	58,17%	655,00	368,00	56,18%
	Total clientes	Número	675,00	673,00	99,70%	675,00	673,00	99,70%	675,00	673,00	99,70%	655,00	652,00	99,54%	655,00	652,00	99,54%
Reclamos	Reclamos	Número	25,00	26,00	104,00%	23,00	23,00	100,00%	20,00	21,00	105,00%	18,00	18,00	100,00%	15,00	16,00	106,67%
Calificación promedio de los reclamos	Puntaje total de la importancia de reclamos	Número	15,00	13,00	86,67%	11,00	11,00	100,00%	10,00	10,00	100,00%	8,00	7,00	87,50%	6,00	5,00	83,33%
	Reclamos	Número	25,00	26,00	104,00%	23,00	23,00	100,00%	20,00	21,00	105,00%	18,00	18,00	100,00%	100,00	65,00	65,00%
Nivel de satisfacción cliente producto	Puntaje total de la calificación del producto	Número	350,00	285,00	81,43%	300,00	265,00	88,33%	275,00	239,00	86,91%	225,00	190,00	84,44%	100,00	65,00	65,00%
	Cientes encuestados	Número	70,00	63,00	90,00%	60,00	57,00	95,00%	55,00	51,00	92,73%	45,00	40,00	88,89%	20,00	14,00	70,00%
Nivel de satisfacción cliente servicio	Puntaje total de calificación del servicio	Número	350,00	293,00	83,71%	300,00	233,00	77,67%	275,00	223,00	81,09%	225,00	203,00	90,22%	100,00	72,00	72,00%
	Cientes encuestados	Número	70,00	63,00	90,00%	60,00	57,00	95,00%	55,00	51,00	92,73%	45,00	40,00	88,89%	20,00	14,00	70,00%
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO																	
Efectividad venta	Cientes efectivos	Número	2.220,00	2.014,00	90,72%	2.220,00	2.014,00	90,72%	2.300,00	2.131,00	92,65%	2.100,00	1.964,00	93,52%	2.100,00	1.923,00	91,57%
	Total clientes	Número	2.220,00	2.216,00	99,82%	2.220,00	2.216,00	99,82%	2.300,00	2.280,00	99,13%	2.100,00	2.073,00	98,71%	2.100,00	2.052,00	97,71%
Tiempo en visitas	Tiempo promedio visita	Mnutos	10,00	10,27	102,70%	10,00	10,14	101,40%	10,00	10,28	102,80%	10,00	10,39	103,90%	10,00	10,33	103,30%
	Tiempo estandar	Mnutos	10,00	10,05	100,50%	10,00	10,05	100,50%	10,00	10,14	101,40%	10,00	10,22	102,20%	10,00	10,14	101,40%
Proyectos nuevas líneas distribución	Proyectos nuevas líneas distribución	Número	3,00	1,00	33,33%	2,00	1,00	50,00%	3,00	2,00	66,67%	3,00	1,00	33,33%	3,00	1,00	33,33%
Bases incorporadas	Nuevas bases incorporadas	Número	10,00	2,00	20,00%	10,00	2,00	20,00%	10,00	5,00	50,00%	10,00	3,00	30,00%	10,00	5,00	50,00%
	Total bases	Número	106,00	108,00	101,89%	108,00	110,00	101,85%	110,00	115,00	104,55%	115,00	118,00	102,61%	118,00	123,00	104,24%
Cientes nuevos	Cientes nuevos	Número	20,00	16,00	80,00%	20,00	5,00	25,00%	20,00	11,00	55,00%	20,00	5,00	25,00%	20,00	8,00	40,00%
	Total clientes	Número	675,00	673,00	99,70%	675,00	673,00	99,70%	675,00	673,00	99,70%	655,00	652,00	99,54%	655,00	652,00	99,54%
Pedidos puntuales	Pedidos a tiempo	Número	2.220,00	2.014,00	90,72%	2.220,00	2.014,00	90,72%	2.200,00	2.131,00	96,86%	1.980,00	1.964,00	99,19%	2.000,00	1.923,00	96,15%
	Total pedidos	Número	2.220,00	2.020,00	90,99%	2.220,00	2.020,00	90,99%	2.200,00	2.150,00	97,73%	1.980,00	1.970,00	99,49%	2.000,00	1.930,00	96,50%
Cientes con cartera vencida	Cientes con cartera vencida	Número	25,00	28,00	112,00%	25,00	21,00	84,00%	25,00	26,00	104,00%	25,00	21,00	84,00%	25,00	23,00	92,00%
	Total clientes	Número	675,00	673,00	99,70%	675,00	673,00	99,70%	675,00	673,00	99,70%	655,00	652,00	99,54%	655,00	652,00	99,54%
Cientes cartera vencida actual vs anterior	Cientes cartera vencida mes actual	Número	25,00	28,00	112,00%	25,00	21,00	84,00%	25,00	26,00	104,00%	25,00	21,00	84,00%	25,00	23,00	92,00%
	Cientes cartera vencida mes anterior	Número	25,00	49,00	196,00%	25,00	28,00	112,00%	25,00	21,00	84,00%	25,00	26,00	104,00%	25,00	21,00	84,00%

Variables del Cuadro de Mando Integral

DIEGO BECERRA

[Introducción](#)

Fecha: 1-MAYO-2011

[INDICADORES](#)

INDICADOR	VARIABLE	UNIDAD	enero-2011			febrero-2011			marzo-2011			abril-2011			mayo-2011		
			Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor M	Valor R	%	Valor Meta	Valor Real	%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																	
Entrenamiento en campo	Entrenamiento en campo	Horas	40,00	56,00	140,00%	48,00	64,00	133,33%	56,00	32,00	57,14%	56,00	16,00	28,57%	56,00	24,00	42,86%
	Total horas de trabajo	Horas	160,00	180,00	112,50%	160,00	180,00	112,50%	184,00	207,00	112,50%	160,00	180,00	112,50%	168,00	189,00	112,50%
Sesiones por competencia	Sesiones por competencia	Número	3,00	1,00	33,33%	3,00	1,00	33,33%	3,00	1,00	33,33%	3,00	1,00	33,33%	3,00	1,00	33,33%
	Sesiones presupuestadas por competencia	Número	3,00	2,00	66,67%	3,00	2,00	66,67%	3,00	2,00	66,67%	3,00	2,00	66,67%	3,00	2,00	66,67%
Formación en logística de producto	Colaboradores con formación logística	Número	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%
	Total colaboradores	Número	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%
Horas de formación Logística Producto	Horas hombre formación EVP	Horas	140,00	120,00	85,71%	140,00	120,00	85,71%	140,00	120,00	85,71%	140,00	120,00	85,71%	140,00	120,00	85,71%
	Total colaboradores	Número	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%
Formación importancia calidad del servicio	Colaboradores con formación calidad	Número	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%	14,00	12,00	85,71%
	Total colaboradores	Número	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%
Promedio horas de formación Calidad Servicio	Total horas hombre formación calidad	Horas	56,00	48,00	85,71%	56,00	48,00	85,71%	56,00	48,00	85,71%	56,00	48,00	85,71%	56,00	48,00	85,71%
	Total colaboradores	Número	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%
Monto incentivos	Cuantía presupuestada para incentivo	\$	2.294,00	1.000,00	43,59%	2.240,00	963,00	42,99%	2.240,00	1.734,00	77,41%	2.240,00	1.733,00	77,37%	2.240,00	1.794,00	80,09%
Colaboradores con incentivos	Colaboradores con incentivo	Número	9,00	9,00	100,00%	9,00	9,00	100,00%	9,00	9,00	100,00%	9,00	9,00	100,00%	9,00	9,00	100,00%
	Total colaboradores	Número	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%
Incentivo por vendedor	Promedio incentivo por vendedor	\$	254,89	111,11	43,59%	248,89	107,00	42,99%	248,89	192,67	77,41%	248,89	192,56	77,37%	248,89	199,33	80,09%
	Cuantía presupuestada para incentivo	\$	2.294,00	1.000,00	0,44	2.240,00	963,00	0,43	2.240,00	1.734,00	0,77	2.240,00	1.733,00	0,77	2.240,00	1.794,00	0,80
Formación técnicas de cobro	Colaboradores con formación técnica	Número	4,00	3,00	75,00%	4,00	3,00	75,00%	4,00	3,00	75,00%	4,00	3,00	75,00%	4,00	3,00	75,00%
	Total colaboradores	Número	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%	14,00	14,00	100,00%
Aplicación técnicas de cobros	Técnicas aplicadas cobros atrasados	Número	10,00	4,00	40,00%	10,00	5,00	50,00%	10,00	6,00	60,00%	10,00	7,00	70,00%	10,00	8,00	80,00%
	Técnicas aprendidas	Número	10,00	10,00	100,00%	10,00	10,00	100,00%	10,00	10,00	100,00%	10,00	10,00	100,00%	10,00	10,00	100,00%

Indicadores del Cuadro de Mando Integral

DIEGO BECERRA

[Introducción](#)

Fecha: 1-MAYO -2011

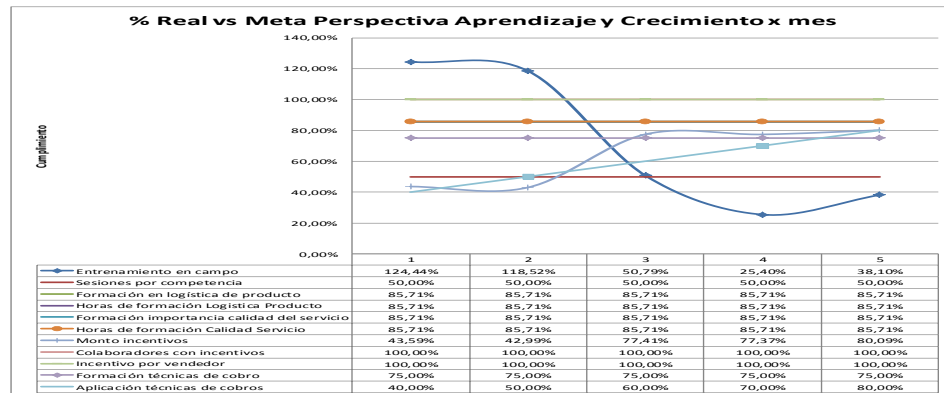
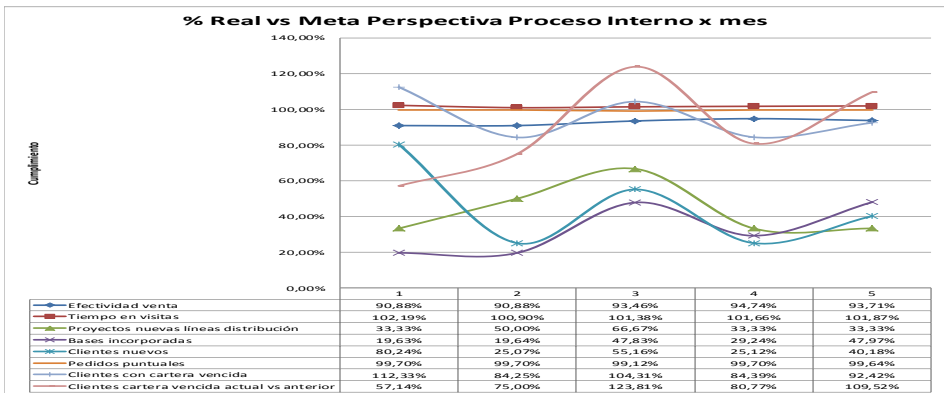
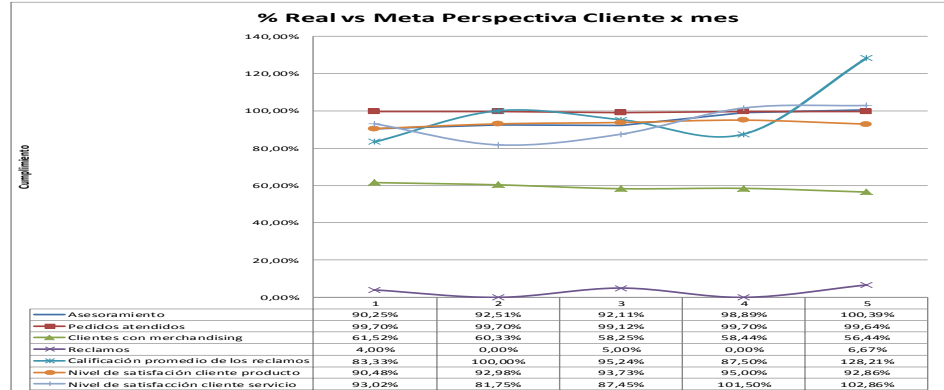
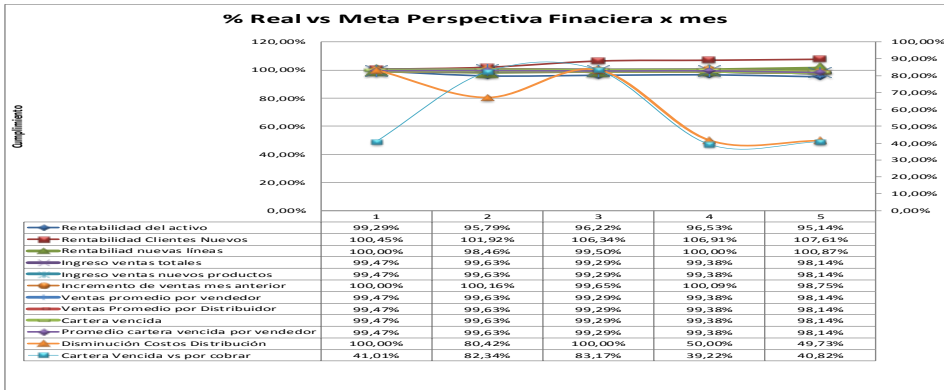
[VARIABLES](#)

OBJETIVOS	Indicador	Unidad	enero-2011			febrero-2011			marzo-2011			abril-2011			mayo-2011		
			Meta	Real	% Ene	Meta	Real	% Feb	Meta	Real	% Mar	Meta	Real	% Abr	Meta	Real	% Ma
PERSPECTIVA FINANCIERA																	
OBJ. FIN 1	Rentabilidad del activo	\$ / mes	3,00%	2,98%	99,29%	2,15%	2,06%	95,79%	2,21%	2,13%	96,22%	2,54%	2,45%	96,53%	2,57%	2,44%	95,14%
OBJ. FIN 1	Rentabilidad Clientes Nuevos	\$ / mes	26,67%	26,79%	100,45%	26,67%	27,18%	101,92%	26,67%	28,36%	106,34%	26,67%	28,51%	106,91%	26,67%	28,70%	107,61%
OBJ. FIN 1	Rentabilidad nuevas líneas	\$ / mes	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	24,62%	98,46%	25,00%	24,88%	99,50%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,22%	100,87%
OBJ. FIN 2	Ingreso ventas totales	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99,47%	1.350.000,00	1.345.000,00	99,63%	1.400.000,00	1.390.000,00	99,29%	1.600.000,00	1.590.000,00	99,38%	1.610.000,00	1.580.000,00	98,14%
OBJ. FIN 2	Ingreso ventas nuevos productos	\$	380.000,00	378.000,00	99,47%	270.000,00	269.000,00	99,63%	280.000,00	278.000,00	99,29%	320.000,00	318.000,00	99,38%	322.000,00	316.000,00	98,14%
OBJ. FIN 2	Incremento de ventas mes anterior	%	86,96	86,96	100,00%	71,05	71,16	100,16%	103,70	103,35	99,65%	114,29	114,39	100,09%	100,63	99,37	98,75%
OBJ. FIN 2	Ventas promedio por vendedor	\$	285.000,00	283.500,00	99,47%	202.500,00	201.750,00	99,63%	210.000,00	208.500,00	99,29%	240.000,00	238.500,00	99,38%	241.500,00	237.000,00	98,14%
OBJ. FIN 2	Ventas Promedio por Distribuidor	\$	190.000,00	189.000,00	99,47%	135.000,00	134.500,00	99,63%	140.000,00	139.000,00	99,29%	160.000,00	159.000,00	99,38%	161.000,00	158.000,00	98,14%
OBJ. FIN 3	Cartera vencida	\$	38.000,00	37.800,00	99,47%	27.000,00	26.900,00	99,63%	28.000,00	27.800,00	99,29%	32.000,00	31.800,00	99,38%	32.200,00	31.600,00	98,14%
OBJ. FIN 3	Promedio cartera vencida por vendedor	\$	9.500,00	9.450,00	99,47%	6.750,00	6.725,00	99,63%	7.000,00	6.950,00	99,29%	8.000,00	7.950,00	99,38%	8.050,00	7.900,00	98,14%
OBJ. FIN 3	Cartera Vencida vs por cobrar	\$	3,33%	1,37%	41,01%	3,33%	2,74%	82,34%	3,33%	2,77%	83,17%	3,33%	1,31%	39,22%	3,33%	1,36%	40,82%
OBJ. FIN 4	Disminución Costos Distribución	\$	9,09%	9,09%	100,00%	2,63%	2,12%	80,42%	0,54%	0,54%	100,00%	1,09%	0,54%	50,00%	1,10%	0,55%	49,73%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE																	
OBJ. CLI 1	Asesoramiento	%	100,00%	90,25%	90,25%	100,00%	92,51%	92,51%	100,00%	92,11%	92,11%	100,00%	98,89%	98,89%	100,00%	100,39%	100,39%
OBJ. CLI 1	Pedidos atendidos	%	100,00%	99,70%	99,70%	100,00%	99,70%	99,70%	100,00%	99,12%	99,12%	100,00%	99,70%	99,70%	100,00%	99,64%	99,64%
OBJ. CLI 1	Cientes con merchandising	%	100,00%	61,52%	61,52%	100,00%	60,33%	60,33%	100,00%	58,25%	58,25%	100,00%	58,44%	58,44%	100,00%	56,44%	56,44%
OBJ. CLI 2	Reclamos	Número	25,00	26,00	4,00%	23,00	23,00	0,00%	20,00	21,00	5,00%	18,00	18,00	0,00%	15,00	16,00	6,67%
OBJ. CLI 2	Calificación promedio de los reclamos	Número	0,60	0,50	83,33%	0,48	0,48	100,00%	0,50	0,48	95,24%	0,44	0,39	87,50%	0,06	0,08	128,21%
OBJ. CLI 2	Nivel de satisfacción cliente producto	Número	5,00	4,52	90,48%	5,00	4,65	92,98%	5,00	4,69	93,73%	5,00	4,75	95,00%	5,00	4,64	92,86%
OBJ. CLI 2	Nivel de satisfacción cliente servicio	Número	5,00	4,65	93,02%	5,00	4,09	81,75%	5,00	4,37	87,45%	5,00	5,08	101,50%	5,00	5,14	102,86%
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO																	
OBJ. PI 1	Efectividad venta	%	100%	91%	90,88%	100%	91%	90,88%	100%	93%	93,46%	100%	95%	94,74%	100%	94%	93,71%
OBJ. PI 1	Tiempo en visitas	%	100%	102%	102,19%	100%	101%	100,90%	100%	101%	101,38%	100%	102%	101,66%	100%	102%	101,87%
OBJ. PI 2	Proyectos nuevas líneas distribución	Número	3,00	1,00	33,33%	2,00	1,00	50,00%	3,00	2,00	66,67%	3,00	1,00	33,33%	3,00	1,00	33,33%
OBJ. PI 2	Bases incorporadas	%	9,43%	1,85%	19,63%	9,26%	1,82%	19,64%	9,09%	4,35%	47,83%	8,70%	2,54%	29,24%	8,47%	4,07%	47,97%
OBJ. PI 2	Cientes nuevos	%	2,38%	2,38%	100,00%	2,96%	2,96%	100,00%	2,96%	1,63%	55,16%	3,05%	0,77%	25,12%	3,05%	1,23%	40,18%
OBJ. PI 3	Pedidos puntuales	%	100%	100%	99,70%	100%	100%	99,70%	100%	99%	99,12%	100%	100%	99,70%	100%	100%	99,64%
OBJ. PI 4	Cientes con cartera vencida	%	4%	4%	112,33%	4%	3%	84,25%	4%	4%	104,31%	4%	3%	84,39%	4%	4%	92,42%
OBJ. PI 4	Cientes cartera vencida actual vs anterior	%	100,00%	57,14%	57,14%	100,00%	75,00%	75,00%	100,00%	123,81%	123,81%	100,00%	80,77%	80,77%	100,00%	109,52%	109,52%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																	
OBJ. AC 1	Entrenamiento en campo	%	25,00%	31,11%	124,44%	30,00%	35,56%	118,52%	30,43%	15,46%	50,79%	35,00%	8,89%	25,40%	33,33%	12,70%	38,10%
OBJ. AC 1	Sesiones por competencia	%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	50,00%	50,00%
OBJ. AC 2	Formación en logística de producto	Numero	1,00	0,86	85,71%	1,00	0,86	85,71%	1,00	0,86	85,71%	1,00	0,86	85,71%	1,00	0,86	85,71%
OBJ. AC 2	Horas de formación Logística Producto	Numero	10,00	8,57	85,71%	10,00	8,57	85,71%	10,00	8,57	85,71%	10,00	8,57	85,71%	10,00	8,57	85,71%
OBJ. AC 3	Formación importancia calidad del servicio	%	100%	86%	85,71%	100%	86%	85,71%	100%	86%	85,71%	100%	86%	85,71%	100%	86%	85,71%
OBJ. AC 3	Horas de formación Calidad Servicio	Numero	4,00	3,43	85,71%	4,00	3,43	85,71%	4,00	3,43	85,71%	4,00	3,43	85,71%	4,00	3,43	85,71%
OBJ. AC 4	Monto incentivos	\$	2.294,00	1.000,00	43,59%	2.240,00	963,00	42,99%	2.240,00	1.734,00	77,41%	2.240,00	1.733,00	77,37%	2.240,00	1.794,00	80,09%

Gráficos

DIEGO IBARRA
Fecha: 1-JUNIO -2011

[Introducción](#)
[Indicadores](#)



Evaluación por Area del Cuadro de Mando Integral

DIEGO BECERRA

Fecha: 1-MAYO-2011

[Introducción](#)

[Variables](#)

[Indicadores](#)

UNIDAD	PERSPECTIVA	INDICADOR	PESJ	UNIDAD	enero-2011				febrero-2011				marzo-2011				abril-2011				mayo-2011				
					ME	RE	% CUI	% Ene	ME	RE	% CUI	Febr	ME	RE	% CUI	% Mar	ME	RE	% CUI	% A	ME	RE	% CUI	% M	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	FINANCIERA	Rentabilidad del activo	10%	\$ / mes	3.00%	2.98%	99.29%	9.93%	2.15%	2.06%	95.79%	9.58%	2.21%	2.13%	96.22%	9.62%	2.54%	2.45%	96.53%	9.66%	2.57%	2.44%	95.14%	9.51%	
		Rentabilidad Clientes Nuevos	5%	\$ / mes	26.67%	26.79%	100.45%	5.02%	26.67%	27.18%	101.92%	5.10%	26.67%	28.36%	106.34%	5.32%	26.67%	28.51%	106.91%	5.35%	26.67%	28.70%	107.61%	5.38%	
		Rentabilidad nuevas líneas	5%	\$ / mes	25.00%	25.00%	100.00%	5.00%	25.00%	24.62%	98.46%	4.92%	25.00%	24.88%	99.50%	4.98%	25.00%	25.00%	100.00%	5.00%	25.00%	25.22%	100.87%	5.04%	
		Ingreso ventas totales	10%	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99.47%	9.95%	1.350.000,00	1.345.000,00	99.63%	9.96%	1.400.000,00	1.390.000,00	99.29%	9.93%	1.600.000,00	1.590.000,00	99.38%	9.94%	1.610.000,00	1.580.000,00	98.14%	9.81%	
		Ingreso ventas nuevos productos	5%	\$	380.000,00	378.000,00	99.47%	4.97%	270.000,00	269.000,00	99.63%	4.98%	280.000,00	278.000,00	99.29%	4.96%	320.000,00	318.000,00	99.38%	4.97%	322.000,00	316.000,00	98.14%	4.91%	
		Incremento de ventas mes anterior	5%	\$	86.96	86.96	100.00%	5.00%	71.05	71.16	100.16%	5.01%	103.70	103.35	99.65%	4.98%	114.29	114.39	100.09%	5.00%	100.63	99.37	98.75%	4.94%	
		Cartera vencida	5%	\$	285.000,00	283.500,00	99.47%	4.97%	202.500,00	201.750,00	99.63%	4.98%	210.000,00	208.500,00	99.29%	4.96%	240.000,00	238.500,00	99.38%	4.97%	241.500,00	237.000,00	98.14%	4.91%	
		Cartera Vencida vs por cobrar	5%	\$	190.000,00	189.000,00	99.47%	4.97%	135.000,00	134.500,00	99.63%	4.98%	140.000,00	139.000,00	99.29%	4.96%	160.000,00	159.000,00	99.38%	4.97%	161.000,00	158.000,00	98.14%	4.91%	
	Disminución Costos Distribución	10%	\$	38.000,00	37.800,00	99.47%	9.95%	27.000,00	26.900,00	99.63%	9.96%	28.000,00	27.800,00	99.29%	9.93%	32.000,00	31.800,00	99.38%	9.94%	32.200,00	31.600,00	98.14%	9.81%		
	CLIENTE	Reclamos	5%	Número	25,00	26,00	4,00%	0,20%	23,00	23,00	0%	0,00%	20,00	21,00	5%	0,25%	18,00	18,00	0,00%	0,00%	15,00	16,00	6,67%	0,33%	
		Calificación promedio de los reclamos	5%	Número	0,60	0,50	83,33%	4,17%	0,48	0,48	100%	5,00%	0,50	0,48	95%	4,76%	0,44	0,39	87,50%	4,38%	0,06	0,08	128,21%	6,41%	
	PROCESO INTERNO	Proyectos nuevas líneas distribución	10%	Número	3,00	1,00	33,33%	3,33%	2,00	1,00	50,00%	5,00%	3,00	2,00	67%	6,67%	3,00	1,00	33%	3,33%	3,00	1,00	33,33%	3,33%	
		Clientes con cartera vencida	5%	%	3,70%	4,16%	112,33%	5,62%	3,70%	3,12%	84,25%	4,21%	3,70%	3,86%	104,31%	5,22%	3,82%	3,22%	84,39%	4,22%	3,82%	3,53%	92,42%	4,62%	
		Clientes cartera vencida actual vs anter	5%	%	100,00%	57,14%	57,14%	2,86%	100,00%	75,00%	75,00%	3,75%	100,00%	123,81%	123,81%	6,19%	100,00%	80,77%	80,77%	4,04%	100,00%	109,52%	109,52%	5,48%	
	APREND. Y CRECIM.	Bases incorporadas	5%	%	9,43%	1,85%	19,63%	0,98%	9,26%	1,82%	19,64%	0,98%	9,09%	4,35%	47,83%	2,39%	8,70%	2,54%	29,24%	1,46%	8,47%	4,07%	47,97%	2,40%	
		Formación en logística de producto	5%	%	1,00	0,86	85,71%	4,29%	1,00	0,86	85,71%	4,29%	1,00	0,86	85,71%	4,29%	1,00	0,86	85,71%	4,29%	1,00	0,86	85,71%	4,29%	
	TOTAL	TOTAL	100,0%					81,2%				82,7%				89,4%			81,5%					86,1%	
	GERENCIA DE CONTRALORIA	FINANCIERA	Ingreso ventas totales	20%	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	0,99	19,89%	1.350.000,00	1.345.000,00	100%	19,93%	1.400.000,00	1.390.000,00	99%	19,86%	1.600.000,00	1.590.000,00	0,99	19,88%	1.610.000,00	1.580.000,00	98,14%	19,63%
			Rentabilidad Clientes Nuevos	5%	\$ / mes	26.67%	26.79%	100.45%	5.02%	26.67%	27.18%	101.92%	5.10%	26.67%	28.36%	106.34%	5.32%	26.67%	28.51%	106.91%	5.35%	26.67%	28.70%	107.61%	5.38%
			Rentabilidad nuevas líneas	5%	\$ / mes	25.00%	25.00%	100.00%	5.00%	25.00%	24.62%	98.46%	4.92%	25.00%	24.88%	99.50%	4.98%	25.00%	25.00%	100.00%	5.00%	25.00%	25.22%	100.87%	5.04%
Ingreso ventas nuevos productos			10%	\$	380.000,00	378.000,00	99.47%	9.95%	270.000,00	269.000,00	99.63%	9.96%	280.000,00	278.000,00	99.29%	9.93%	320.000,00	318.000,00	99.38%	9.94%	322.000,00	316.000,00	98.14%	9.81%	
Cartera Vencida vs por cobrar			10%	\$	3.33%	1,37%	41,01%	4,10%	3,33%	2,74%	82,34%	8,23%	3,33%	2,77%	83,17%	8,32%	3,33%	1,31%	39,22%	3,92%	3,33%	1,36%	40,82%	4,08%	
Reclamos			5%	Número	25,00	26,00	4,00%	0,20%	23,00	23,00	0%	0,00%	20,00	21,00	5%	0,25%	18,00	18,00	0%	0,00%	15,00	16,00	6,67%	0,33%	
Calificación promedio de los reclamos			5%	Número	0,60	0,50	83%	4,17%	0,48	0,48	100%	5,00%	0,50	0,48	95%	4,76%	0,44	0,39	88%	4,38%	0,06	0,08	128,21%	6,41%	
PROCESO INTERNO			Clientes con cartera vencida	20%	%	3,70%	4,16%	112,33%	22,47%	3,70%	3,12%	84,25%	16,85%	3,70%	3,86%	104,31%	20,86%	3,82%	3,22%	84,39%	16,88%	3,82%	3,53%	92,42%	18,48%
		Clientes cartera vencida actual vs anter	20%	%	100,00%	57,14%	57,14%	11,43%	100,00%	75,00%	75,00%	15,00%	100,00%	123,81%	123,81%	24,76%	100,00%	80,77%	80,77%	16,15%	100,00%	109,52%	109,52%	21,90%	
TOTAL		TOTAL	100,0%					82,2%				85,0%				99,0%			81,5%					91,1%	
GERENCIA DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO		FINANCIERA	Ingreso ventas totales	10%	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99.47%	9.95%	1.350.000,00	1.345.000,00	99.63%	9.96%	1.400.000,00	1.390.000,00	99.29%	9.93%	1.600.000,00	1.590.000,00	99.38%	9.94%	1.610.000,00	1.580.000,00	98.14%	9.81%
			Rentabilidad nuevas líneas	20%	\$ / mes	25.00%	25.00%	100.00%	20.00%	25.00%	24.62%	98.46%	19.69%	25.00%	24.88%	99.50%	19.90%	25.00%	25.00%	100.00%	20.00%	25.00%	25.22%	100.87%	20.17%
			Ingreso ventas nuevos productos	15%	\$ / mes	380.000,00	378.000,00	99.47%	14.92%	270.000,00	269.000,00	99.63%	14.94%	280.000,00	278.000,00	99.29%	14.89%	320.000,00	318.000,00	99.38%	14.91%	322.000,00	316.000,00	98.14%	14.72%
			Disminución Costos Distribución	5%	\$	9.09%	9.09%	100.00%	5.00%	2.63%	2.12%	80.42%	4.02%	0.54%	0.54%	100.00%	5.00%	1.09%	0.54%	50.00%	2.50%	1.10%	0.55%	49.73%	2.49%
		CLIENTE	Calificación promedio de los reclamos	5%	Número	0,60	0,50	83,33%	4,17%	0,48	0,48	100,00%	5,00%	0,50	0,48	95,24%	4,76%	0,44	0,39	87,50%	4,38%	0,06	0,08	128,21%	6,41%
			Proyectos nuevas líneas distribución	15%	Número	3,00	1,00	33,33%	5,00%	2,00	1,00	50,00%	7,50%	3,00	2,00	66,67%	10,00%	3,00	1,00	33,33%	5,00%	3,00	1,00	33,33%	5,00%
		PROCESO INTERNO	Bases incorporadas	15%	%	9,43%	1,85%	19,63%	2,94%	9,26%	1,82%	19,64%	2,96%	9,09%	4,35%	47,83%	7,17%	8,70%	2,54%	29,24%	4,39%	8,47%	4,07%	47,97%	7,20%
			Clientes nuevos	15%	%	2,96%	2,38%	80,24%	12,04%	2,96%	0,74%	25,07%	3,76%	2,96%	1,63%	55,16%	8,27%	3,05%	0,77%	25,12%	3,77%	3,05%	1,23%	40,18%	6,03%
		TOTAL	TOTAL	100,0%					74,0%				67,8%				79,9%			64,9%					71,8%

Evaluación por Area del Cuadro de Mando Integral

DIEGO BECERRA

Fecha: 1-MAYO-2011

[Introducción](#)[Variables](#)[Indicadores](#)

UNIDAD	PERSPECTIVA	INDICADOR	PESI	UNIDAD	enero-2011				febrero-2011				marzo-2011				abril-2011				mayo-2011				
					ME	RE	% CUI	% Ene	ME	RE	% CUI	Febr	ME	RE	% CUI	% Mar	ME	RE	% CUI	% A	ME	RE	% CUI	% M	
GERENCIA DE VENTAS	FINANCIERA	Ingreso ventas totales	5%	\$	25,00%	25,00%	100,00%	5,00%	25,00%	24,62%	98,46%	4,92%	25,00%	24,88%	99,50%	4,98%	25,00%	25,00%	100,00%	5,00%	25,00%	25,22%	100,87%	5,04%	
		Rentabilidad Clientes Nuevos	4%	\$ / mes	26,67%	26,79%	100,45%	4,02%	26,67%	27,18%	101,92%	4,08%	26,67%	28,36%	106,34%	4,25%	26,67%	28,51%	106,91%	4,28%	26,67%	28,70%	107,61%	4,30%	
		Rentabilidad nuevas lineas	5%	\$ / mes	25,00%	25,00%	100,00%	5,00%	25,00%	24,62%	98,46%	4,92%	25,00%	24,88%	99,50%	4,98%	25,00%	25,00%	100,00%	5,00%	25,00%	25,22%	100,87%	5,04%	
		Ingreso ventas nuevos productos	4%	\$	380.000,00	378.000,00	99,47%	3,98%	270.000,00	269.000,00	99,63%	3,99%	280.000,00	278.000,00	99,29%	3,97%	320.000,00	318.000,00	99,38%	3,98%	322.000,00	316.000,00	98,14%	3,93%	
		Incremento de ventas mes anterior	4%	\$	86,96	86,96	100,00%	4,00%	71,05	71,16	100,16%	4,01%	103,70	103,35	99,65%	3,99%	114,29	114,39	100,09%	4,00%	100,63	99,37	98,75%	3,95%	
		Ventas promedio por vendedor	3%	\$	285.000,00	283.500,00	99,47%	2,98%	202.500,00	201.750,00	99,63%	2,99%	210.000,00	208.500,00	99,29%	2,98%	240.000,00	238.500,00	99,38%	2,98%	241.500,00	237.000,00	98,14%	2,94%	
		Ventas Promedio por Distribuidor	3%	\$	190.000,00	189.000,00	99,47%	2,98%	135.000,00	134.500,00	99,63%	2,99%	140.000,00	139.000,00	99,29%	2,98%	160.000,00	159.000,00	99,38%	2,98%	161.000,00	158.000,00	98,14%	2,94%	
		Cartera vencida	4%	\$	38.000,00	37.800,00	99,47%	3,98%	27.000,00	26.900,00	99,63%	3,99%	28.000,00	27.800,00	99,29%	3,97%	32.000,00	31.800,00	99,38%	3,98%	32.200,00	31.600,00	98,14%	3,93%	
		Promedio cartera vencida por vendedor	3%	\$	9.500,00	9.450,00	99,47%	2,98%	6.750,00	6.725,00	99,63%	2,99%	7.000,00	6.950,00	99,29%	2,98%	8.000,00	7.950,00	99,38%	2,98%	8.050,00	7.900,00	98,14%	2,94%	
		Cartera Vencida vs por cobrar	3%	\$	3,33%	1,37%	41,01%	1,23%	3,33%	2,74%	82,34%	2,47%	3,33%	2,77%	83,17%	2,50%	3,33%	1,31%	39,22%	1,18%	3,33%	1,36%	40,82%	1,22%	
		Disminución Costos Distribución	4%	\$	9,09%	9,09%	100,00%	4,00%	2,63%	2,12%	80,42%	3,22%	0,54%	100,00%	4,00%	1,09%	0,54%	50,00%	2,00%	1,10%	0,55%	49,73%	1,99%		
		Asesoramiento	3%	%	100,00%	90,25%	90,25%	2,71%	100,00%	92,51%	92,51%	2,78%	100,00%	92,11%	2,76%	100,00%	98,89%	98,89%	2,97%	100,00%	100,39%	100,39%	3,01%		
	Pedidos atendidos	3%	%	100,00%	99,70%	99,70%	2,99%	100,00%	99,70%	99,70%	2,99%	100,00%	99,12%	2,97%	100,00%	99,70%	99,70%	2,99%	100,00%	99,64%	99,64%	2,99%			
	Clientes con merchandising	3%	%	100,00%	61,52%	61,52%	1,85%	100,00%	60,33%	60,33%	1,81%	100,00%	58,25%	1,75%	100,00%	58,44%	58,44%	1,75%	100,00%	56,44%	56,44%	1,69%			
	Reclamos	3%	Número	25,00	26,00	4,00%	0,12%	23,00	23,00	0,00%	0,00%	20,00	21,00	5,00%	0,15%	18,00	18,00	0,00%	0,00%	15,00	16,00	6,67%	0,20%		
	Calificación promedio de los reclamos	3%	Número	0,60	0,50	83,33%	2,50%	0,48	0,48	100,00%	3,00%	0,50	0,48	95,24%	2,86%	0,44	0,39	87,50%	2,63%	0,06	0,08	128,21%	3,85%		
	Nivel de satisfacción cliente producto	3%	Número	5,00	4,52	90,48%	2,71%	5,00	4,65	92,98%	2,79%	5,00	4,69	93,73%	2,81%	5,00	4,75	95,00%	2,85%	5,00	4,64	92,86%	2,79%		
	Nivel de satisfacción cliente servicio	3%	Número	5,00	4,65	93,02%	2,79%	5,00	4,09	81,75%	2,45%	5,00	4,37	87,45%	2,62%	5,00	5,08	101,50%	3,05%	5,00	5,14	102,86%	3,09%		
	Efectividad venta	4%	%	100,00%	90,88%	90,88%	3,64%	100,00%	90,88%	90,88%	3,64%	100,00%	93,46%	3,74%	100,00%	94,74%	94,74%	3,79%	100,00%	93,71%	93,71%	3,75%			
	Tiempo en visitas	3%	%	100,00%	102,19%	102,19%	3,07%	100,00%	100,90%	100,90%	3,03%	100,00%	101,38%	3,04%	100,00%	101,66%	101,66%	3,05%	100,00%	101,87%	101,87%	3,06%			
	Proyectos nuevas lineas distribución	4%	Número	3,00	1,00	33,33%	1,33%	2,00	1,00	50,00%	2,00%	3,00	2,00	66,67%	2,67%	3,00	1,00	33,33%	1,33%	3,00	1,00	33,33%	1,33%		
	Bases incorporadas	4%	%	9,43%	1,85%	19,63%	0,79%	9,26%	1,82%	19,64%	0,79%	9,09%	4,35%	47,83%	1,91%	8,70%	2,54%	29,24%	1,17%	8,47%	4,07%	47,97%	1,92%		
	Clientes nuevos	3%	%	2,96%	2,38%	80,24%	2,41%	2,96%	0,74%	25,07%	0,75%	2,96%	1,63%	55,16%	1,65%	3,05%	0,77%	25,12%	0,75%	3,05%	1,23%	40,18%	1,21%		
	Pedidos puntuales	3%	%	100,00%	99,70%	99,70%	2,99%	100,00%	99,70%	99,70%	2,99%	100,00%	99,12%	2,97%	100,00%	99,70%	99,70%	2,99%	100,00%	99,64%	99,64%	2,99%			
	Clientes con cartera vencida	3%	%	3,70%	4,16%	112,33%	3,37%	3,70%	3,12%	84,25%	2,53%	3,70%	3,88%	104,31%	3,13%	3,82%	3,22%	84,39%	2,53%	3,82%	3,53%	92,42%	2,77%		
	Clientes cartera vencida actual vs anter	3%	%	100,00%	57,14%	57,14%	1,71%	100,00%	75,00%	75,00%	2,25%	100,00%	123,81%	3,71%	100,00%	80,77%	80,77%	2,42%	100,00%	109,52%	109,52%	3,29%			
	Entrenamiento en campo	4%	%	25,00%	31,11%	124,44%	4,98%	30,00%	35,56%	118,52%	4,74%	30,43%	15,46%	50,79%	3,03%	35,00%	8,89%	25,40%	1,02%	33,33%	12,70%	38,10%	1,52%		
	Sesiones por competencia	3%	%	100,00%	50,00%	50,00%	1,50%	100,00%	50,00%	50,00%	1,50%	100,00%	50,00%	50,00%	1,50%	100,00%	50,00%	50,00%	1,50%	100,00%	50,00%	50,00%	1,50%		
	Formación en logística de producto	3%	%	1,00	0,86	85,71%	2,57%	1,00	0,86	85,71%	2,57%	1,00	0,86	85,71%	2,57%	1,00	0,86	85,71%	2,57%	1,00	0,86	85,71%	2,57%		
	TOTAL	TOTAL	100,0%	100,0%	84,2%	84,2%	83,2%	83,2%	83,2%	83,2%	83,2%	83,2%	83,2%	83,2%	86,4%	86,4%	86,4%	86,4%	86,4%	86,4%	86,4%	86,4%	86,4%	86,4%	
	GERENCIA DE LOGISTICA	FINANCIERA	Ingreso ventas totales	5%	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99,47%	4,97%	1.350.000,00	1.345.000,00	99,63%	4,98%	1.400.000,00	1.390.000,00	99,29%	4,96%	1.600.000,00	1.590.000,00	99,38%	4,97%	1.610.000,00	1.580.000,00	98,14%	4,91%
			Rentabilidad Clientes Nuevos	5%	\$ / mes	26,67%	26,79%	100,45%	5,02%	26,67%	27,18%	101,92%	5,10%	26,67%	28,36%	106,34%	5,32%	26,67%	28,51%	106,91%	5,35%	26,67%	28,70%	107,61%	5,38%
			Rentabilidad nuevas lineas	5%	\$ / mes	25,00%	25,00%	100,00%	5,00%	25,00%	24,62%	98,46%	4,92%	25,00%	24,88%	99,50%	4,98%	25,00%	25,00%	100,00%	5,00%	25,00%	25,22%	100,87%	5,04%
Ingreso ventas nuevos productos			5%	\$	380.000,00	378.000,00	99,47%	4,97%	270.000,00	269.000,00	99,63%	4,98%	280.000,00	278.000,00	99,29%	4,96%	320.000,00	318.000,00	99,38%	4,97%	322.000,00	316.000,00	98,14%	4,91%	
Incremento de ventas mes anterior			5%	\$	86,96	86,96	100,00%	5,00%	71,05	71,16	100,16%	5,01%	103,70	103,35	99,65%	4,98%	114,29	114,39	100,09%	5,00%	100,63	99,37	98,75%	4,94%	
Incremento de ventas mes anterior			5%	\$	86,96	86,96	100,00%	5,00%	71,05	71,16	100,16%	5,01%	103,70	103,35	1,00	4,98%	114,29	114,39	1,00	5,00%	100,63	99,37	98,75%	4,94%	
Disminución Costos Distribución			20%	Número	9,09%	9,09%	100,00%	20,00%	2,63%	2,12%	80,42%	16,08%	0,54%	0,54%	100,00%	20,00%	1,09%	0,54%	50,00%	10,00%	1,10%	0,55%	49,73%	9,95%	
Pedidos atendidos			10%	%	100,00%	99,70%	99,70%	9,97%	100,00%	99,70%	99,70%	9,97%	100,00%	99,12%	9,91%	100,00%	99,70%	99,70%	9,97%	100,00%	99,64%	99,64%	9,96%		
Clientes con merchandising			5%	%	100,00%	61,52%	61,52%	3,08%	100,00%	60,33%	60,33%	3,02%	100,00%	58,25%	2,91%	100,00%	58,44%	58,44%	2,92%	100,00%	56,44%	56,44%	2,82%		
Reclamos			10%	Número	25,00	26,00	4,00%	0,40%	23,00	23,00	0,00%	0,00%	20,00	21,00	5,00%	0,50%	18,00	18,00	0,00%	0,00%	15,00	16,00	6,67%	0,67%	
Calificación promedio de los reclamos			5%	Número	0,60	0,50	83,33%	4,17%	0,48	0,48	100,00%	5,00%	0,50	0,48	95,24%	4,76%	0,44	0,39	87,50%	4,38%	0,06	0,08	128,21%	6,41%	
Nivel de satisfacción cliente producto			5%	Número	5,00	4,52	90,48%	4,52%	5,00	4,65	92,98%	4,65%	5,00	4,69	93,73%	4,69%	5,00	4,75	95,00%	4,75%	5,00	4,64	92,86%	4,64%	
Pedidos puntuales	8%	%	100,00%	99,70%	99,70%	7,98%	100,00%	99,70%	99,70%	7,98%	100,00%	99,12%	7,93%	100,00%	99,70%	99,70%	7,98%	100,00%	99,64%	99,64%	7,97%				
Formación en logística de producto	7%	%	1,00	0,86	85,71%	6,00%	1,00	0,86	85,71%	6,00%	1,00	0,86	85,71%	6,00%	1,00	0,86	85,71%	6,00%	1,00	0,86	85,71%	6,00%			
TOTAL	TOTAL	100,0%	100,0%	99,8%	99,8%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%	101,7%			
GERENCIA DE SISTEMAS	FINANCIERA	Ingreso ventas totales	25%	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99,47%	24,87%	1.350.000,00	1.345.000,00	99,63%	24,91%	1.400.000,00	1.390.000,00	99,29%	24,82%	1.600.000,00	1.590.000,00	99,						

Evaluación por Area del Cuadro de Mando Integral

DEGO BECERRA

Fecha: 1-MAYO -2011

[Introducción](#)

[Variables](#)

[Indicadores](#)

UNIDAD	PERSPECTIVA	INDICADOR	PESJ	UNIDAD	enero-2011				febrero-2011				marzo-2011				abril-2011				mayo-2011			
					ME	RE	% CUI	% Ent	ME	RE	% CUI	Febr	ME	RE	% CUI	% Mai	ME	RE	% CUI	% Ai	ME	RE	% CUI	% Mz
GERENCIA DE SISTEMAS	FINANCIERA	Ingreso ventas totales	25%	\$	1.900.000,00	1.890.000,00	99,47%	24,87%	1.350.000,00	1.345.000,00	99,63%	24,91%	1.400.000,00	1.390.000,00	99,29%	24,82%	1.600.000,00	1.590.000,00	99,38%	24,84%	1.610.000,00	1.580.000,00	98,14%	24,53%
		Rentabilidad Clientes Nuevos	25%	\$ / mes	26,67%	26,79%	100,45%	25,11%	26,67%	27,18%	101,92%	25,48%	26,67%	28,36%	106,34%	26,59%	26,67%	28,51%	106,91%	26,73%	26,67%	28,70%	107,61%	26,90%
		Rentabilidad nuevas líneas	25%	\$ / mes	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	24,62%	98,46%	24,62%	25,00%	24,88%	99,50%	24,88%	25,00%	25,00%	100,00%	25,00%	25,00%	25,22%	100,87%	25,22%
		Ingreso ventas nuevos productos	25%	\$	380.000,00	378.000,00	99,47%	24,87%	270.000,00	269.000,00	99,63%	24,91%	280.000,00	278.000,00	99,29%	24,82%	320.000,00	318.000,00	99,00%	24,84%	322.000,00	316.000,00	98,14%	24,53%
	TOTAL	TOTAL	100,0%					99,8%				99,9%			101,1%			101,4%					101,2%	
GERENCIA DE RRHH	APREND. Y CRECIM.	Entrenamiento en campo	15%	%	25,00%	31,11%	124,44%	18,67%	30,00%	35,56%	118,52%	17,78%	0,30	0,15	0,51	7,62%	35,00%	8,89%	25,40%	3,81%	33,33%	12,70%	38,10%	5,71%
		Sesiones por competencia	10%	%	100,00%	50,00%	50,00%	5,00%	100,00%	50,00%	50,00%	5,00%	1,00	0,50	0,50	5,00%	100,00%	50,00%	50,00%	5,00%	100,00%	50,00%	50,00%	5,00%
		Formación en logística de producto	15%	%	1,00	0,86	85,71%	12,86%	1,00	0,86	85,71%	12,86%	1,00	0,86	0,86	12,86%	1,00	0,86	85,71%	12,86%	1,00	0,86	85,71%	12,86%
		Horas de formación Logística Producto	10%	%	1,00	0,86	85,71%	8,57%	10,00	8,57	85,71%	8,57%	10,00	8,57	0,86	8,57%	10,00	8,57	85,71%	8,57%	10,00	8,57	85,71%	8,57%
		Formación importancia calidad del servik	10%	%	100%	86%	85,71%	8,57%	100%	86%	85,71%	8,57%	1,00	0,86	0,86	8,57%	100%	86%	85,71%	8,57%	100%	86%	85,71%	8,57%
		Horas de formación Calidad Servicio	5%	%	4,00	3,43	85,71%	4,29%	4,00	3,43	85,71%	4,29%	4,00	3,43	0,86	4,29%	4,00	3,43	85,71%	4,29%	4,00	3,43	85,71%	4,29%
		Monto incentivos	5%	%	2.294,00	1.000,00	43,59%	2,18%	2.240,00	963,00	42,99%	2,15%	2.240,00	1.734,00	0,77	3,87%	2.240,00	1.733,00	77,37%	3,87%	2.240,00	1.794,00	80,09%	4,00%
		Colaboradores con incentivos	10%	%	64,29%	64,29%	100,00%	10,00%	64,29%	64,29%	100,00%	10,00%	0,64	0,64	1,00	10,00%	64,29%	64,29%	100,00%	10,00%	64,29%	64,29%	100,00%	10,00%
		Incentivo por vendedor	5%	%	11,11%	11,11%	100,00%	5,00%	11,11%	11,11%	100,00%	5,00%	0,11	0,11	1,00	5,00%	11,11%	11,11%	100,00%	5,00%	11,11%	11,11%	100,00%	5,00%
		Formación técnicas de cobro	10%	%	28,57%	21,43%	75,00%	7,50%	28,57%	21,43%	75,00%	7,50%	0,29	0,21	0,75	7,50%	28,57%	21,43%	75,00%	7,50%	28,57%	21,43%	75,00%	7,50%
		Aplicación técnicas de cobros	5%	%	100,00%	40,00%	40,00%	2,00%	100,00%	50,00%	50,00%	2,50%	1,00	0,60	0,60	3,00%	100,00%	70,00%	70,00%	3,50%	100,00%	80,00%	80,00%	4,00%
TOTAL	TOTAL	100,0%					84,8%				84,2%			76,3%			73,0%					75,5%		

Gráficos

DIEGO BECERRA

Fecha: 1-JUNIO -2011

[Pivot peso](#)

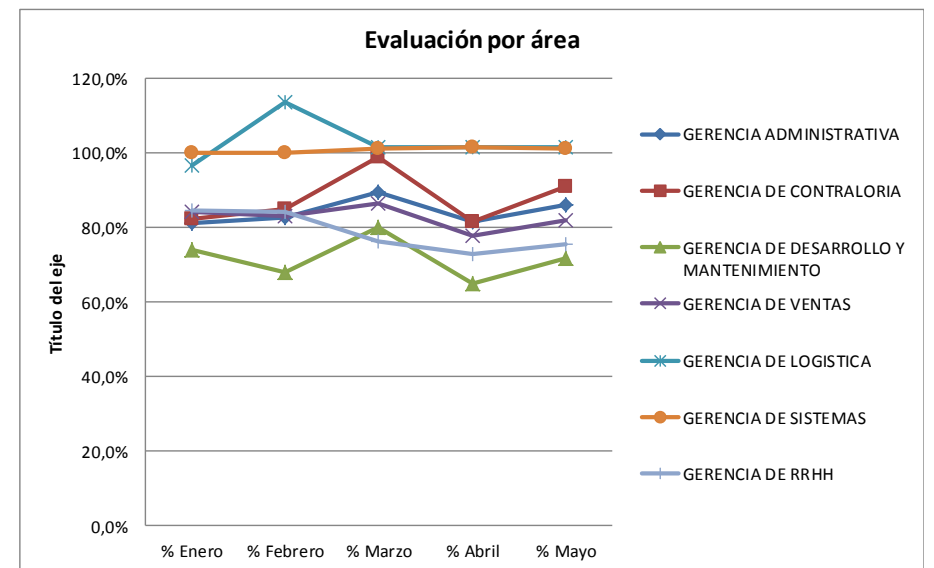
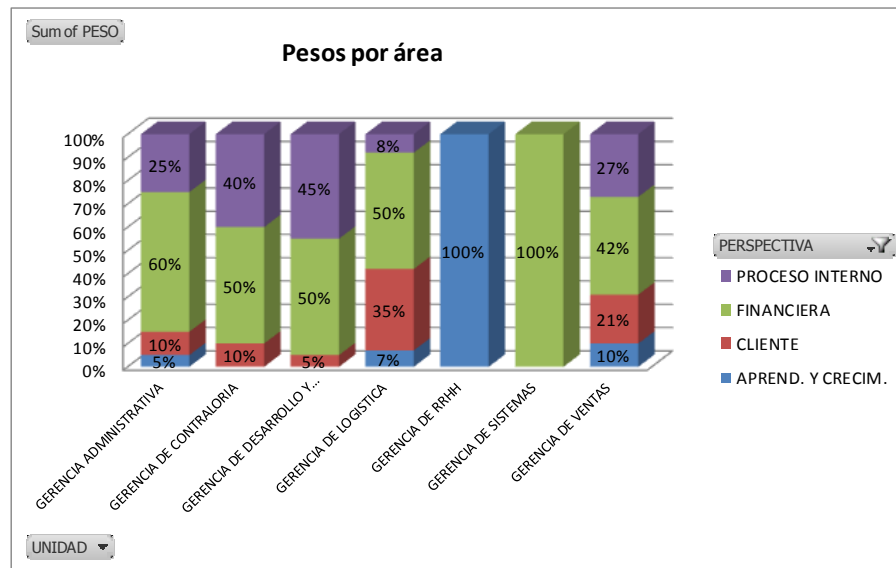


Gráfico por unidad y Perspectiva (Elegir análisis en pivot)

UNIDAD GERENCIA ADMINISTRATIVA
 PERSPECTIVA (Todas)

Valores	Etiquetas de columna							
	Bases incorporadas	Calificación promedio de los reclamos	Cartera vencida	Cartera Vencida vs por cobrar	Cartera Vencida vs por cobrar	Cartera Vencida vs por cobrar	Cartera Vencida vs por cobrar	Cartera Vencida vs por cobrar
Suma de % Enero	0,009814815	0,041666667	0,049736842	0,049736842	0,049736842	0,028571429	0,056166419	0,056166419
Suma de % Febrero	0,009818182	0,05	0,049814815	0,049814815	0,049814815	0,0375	0,042124814	0,042124814
Suma de % Marzo	0,023913043	0,047619048	0,049642857	0,049642857	0,049642857	0,061904762	0,052154532	0,052154532
Suma de % Abril	0,014618644	0,04375	0,0496875	0,0496875	0,0496875	0,040384615	0,042193252	0,042193252
Suma de % Mayo	0,02398374	0,064102564	0,049068323	0,049068323	0,049068323	0,054761905	0,046211656	0,046211656

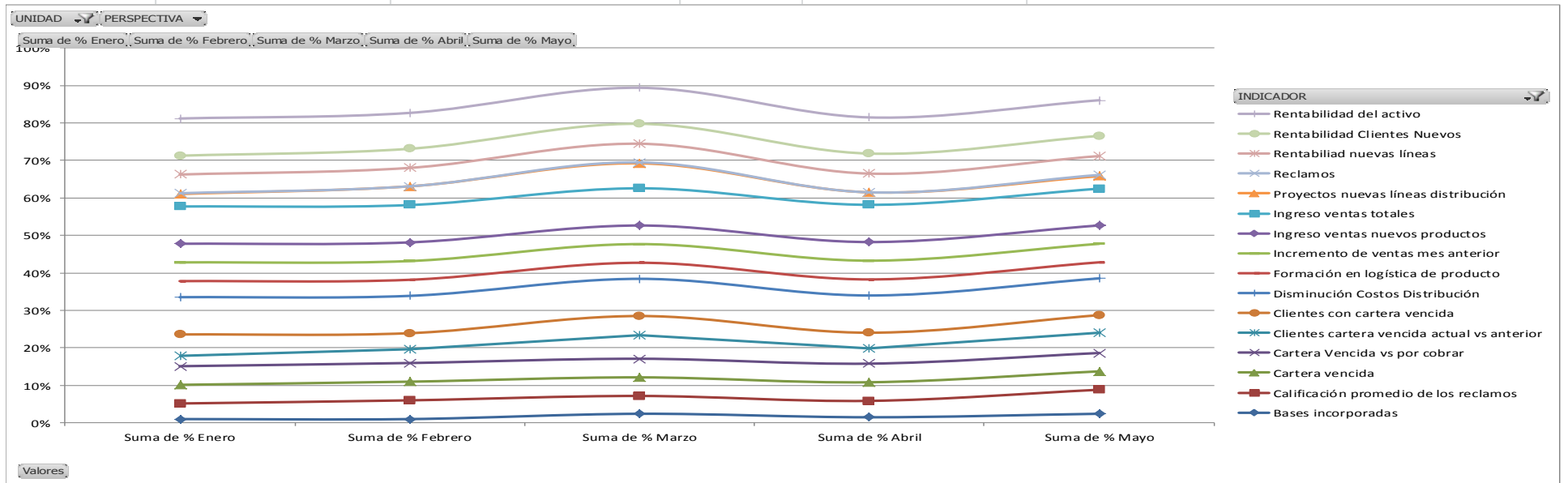


Gráfico por unidad y Perspectiva (Elegir análisis en pivot)

UNIDAD GERENCIA DE CONTRALORIA
 PERSPECTIVA (Todas)

Etiquetas de columna

Valores	Calificación promedio de los reclamos	Cartera Vencida vs por cobrar	Cartera vencida actual vs anterior	Cientes con cartera vencida	Ingreso ventas nuevos productos	Ingreso ventas totales
Suma de % Enero	0,04166667	0,041006974	0,114285714	0,224665676	0,099473684	0,198947368
Suma de % Febrero	0,05	0,082337025	0,15	0,168499257	0,09962963	0,199259259
Suma de % Marzo	0,047619048	0,083173569	0,247619048	0,208618128	0,099285714	0,198571429
Suma de % Abril	0,04375	0,039220714	0,161538462	0,168773006	0,099375	0,19875
Suma de % Mayo	0,064102564	0,040824042	0,219047619	0,184846626	0,098136646	0,196273292

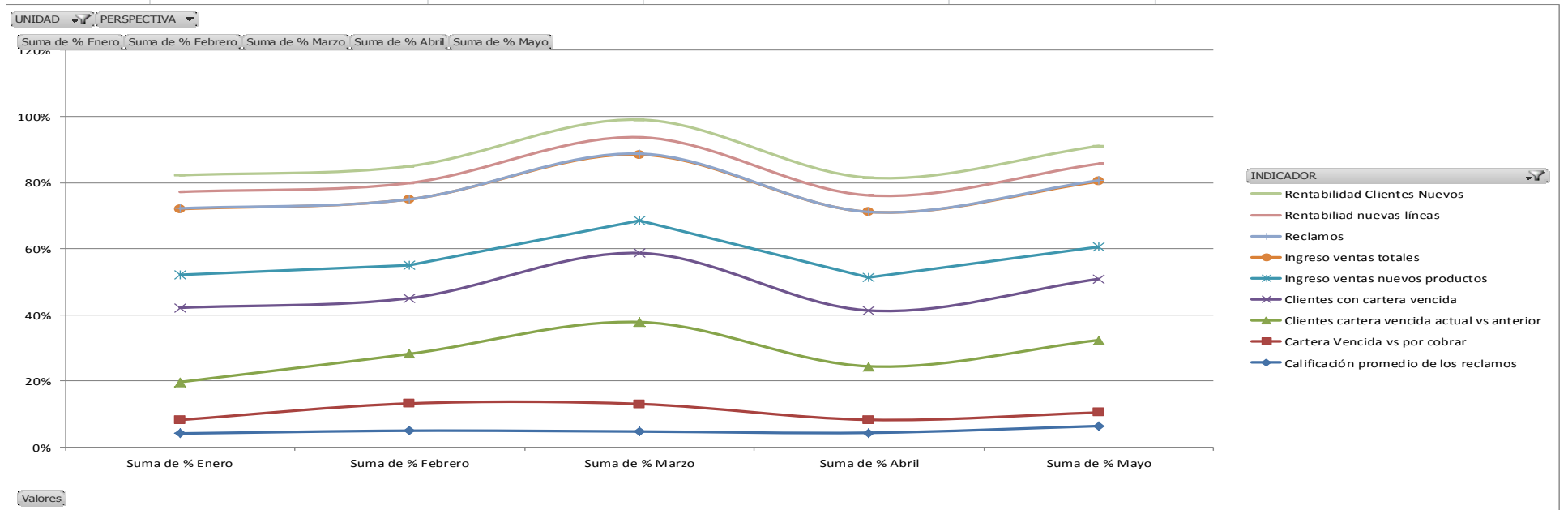


Gráfico por unidad y Perspectiva (Elegir análisis en pivot)

UNIDAD GERENCIA DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO
 PERSPECTIVA (Todas)

Valores	Etiquetas de columna	Calificación promedio de los reclamos	Clientes nuevos	Disminución Costos Distribución	Ingreso ventas nuevos productos	Ingreso ventas totales
Suma de % Enero	Bases incorporadas	0,04166667	0,120356612	0,05	0,149210526	0,099473684
Suma de % Febrero		0,05	0,037611441	0,04021164	0,149444444	0,09962963
Suma de % Marzo		0,047619048	0,082745171	0,05	0,148928571	0,099285714
Suma de % Abril		0,04375	0,037672546	0,025	0,1490625	0,099375
Suma de % Mayo		0,064102564	0,060276074	0,024863388	0,147204969	0,098136646

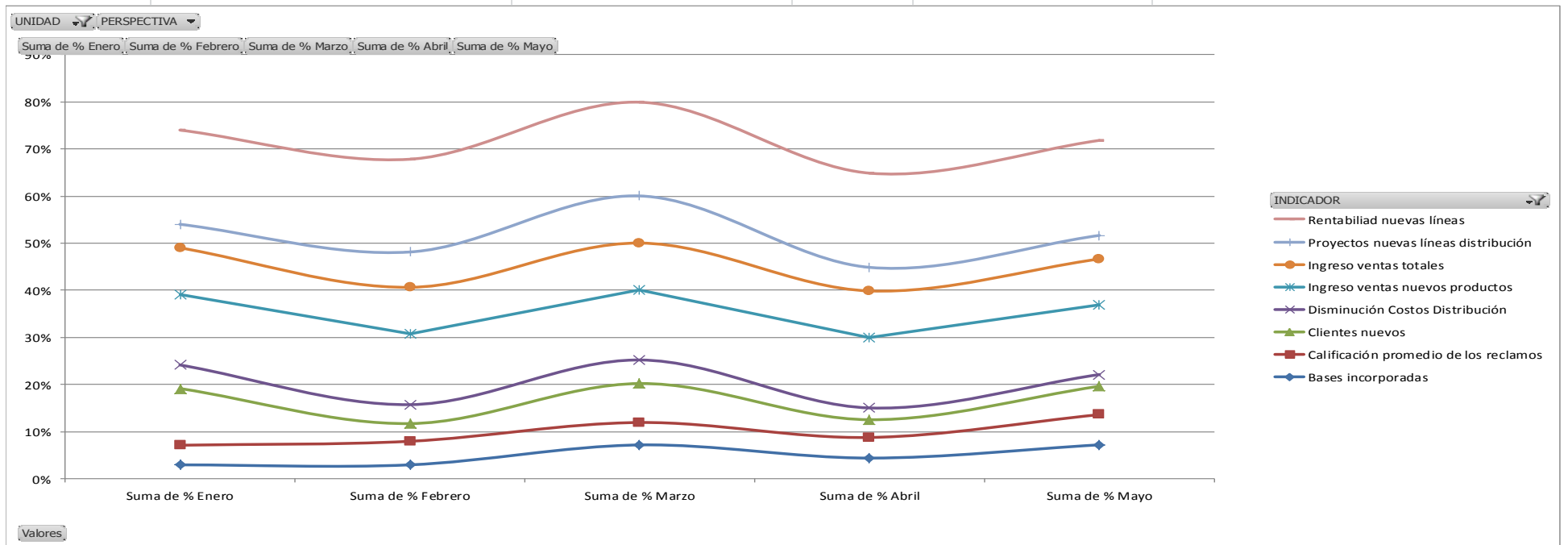


Gráfico por unidad y Perspectiva (Elegir análisis en pivot)

UNIDAD GERENCIA DE LOGISTICA
 PERSPECTIVA (Todas)

Etiquetas de columna

Valores	Calificación promedio de los reclamos	Cientes con merchandising	Disminución Costos Distribución	Formación en logística de producto	Incremento de ventas mes anterior	Ingreso ventas nuevos productos
Suma de % Enero	0,041666667	0,030757801	0,2	0,06	0,1	0,049736842
Suma de % Febrero	0,05	0,030163447	0,160846561	0,06	0,100156771	0,049814815
Suma de % Marzo	0,047619048	0,029123328	0,2	0,06	0,099654806	0,049642857
Suma de % Abril	0,04375	0,029217791	0,1	0,06	0,100089928	0,0496875
Suma de % Mayo	0,064102564	0,028220859	0,099453552	0,06	0,098753858	0,049068323

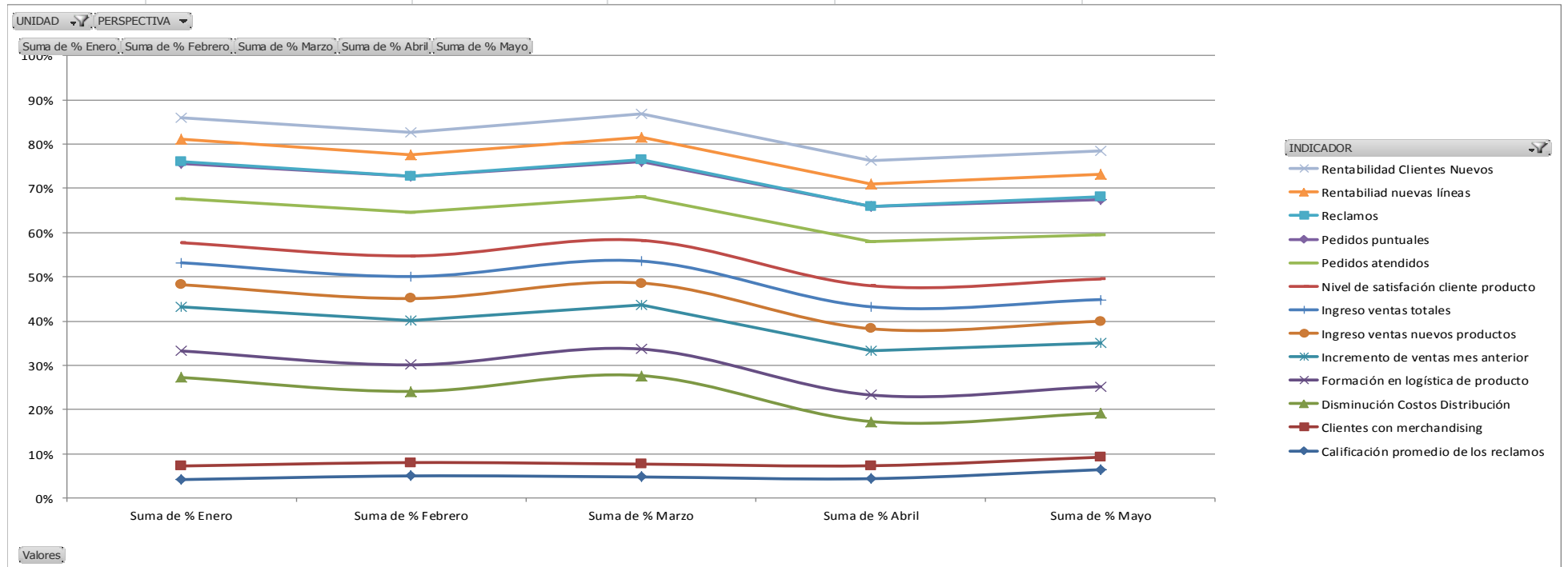


Gráfico por unidad y Perspectiva (Elegir análisis en pivot)

UNIDAD GERENCIA DE RRHH
 PERSPECTIVA (Todas)

Valores	Etiquetas de columna						
	Aplicación técnicas de cobros	Colaboradores con incentivos	Entrenamiento en campo	Formación en logística de producto	Formación importancia calidad del servicio	Formación técnicas de cobro	
Suma de % Enero	0,02	0,1	0,186666667	0,128571429	0,085714286	0,075	
Suma de % Febrero	0,025	0,1	0,177777778	0,128571429	0,085714286	0,075	
Suma de % Marzo	0,03	0,1	0,076190476	0,128571429	0,085714286	0,075	
Suma de % Abril	0,035	0,1	0,038095238	0,128571429	0,085714286	0,075	
Suma de % Mayo	0,04	0,1	0,057142857	0,128571429	0,085714286	0,075	

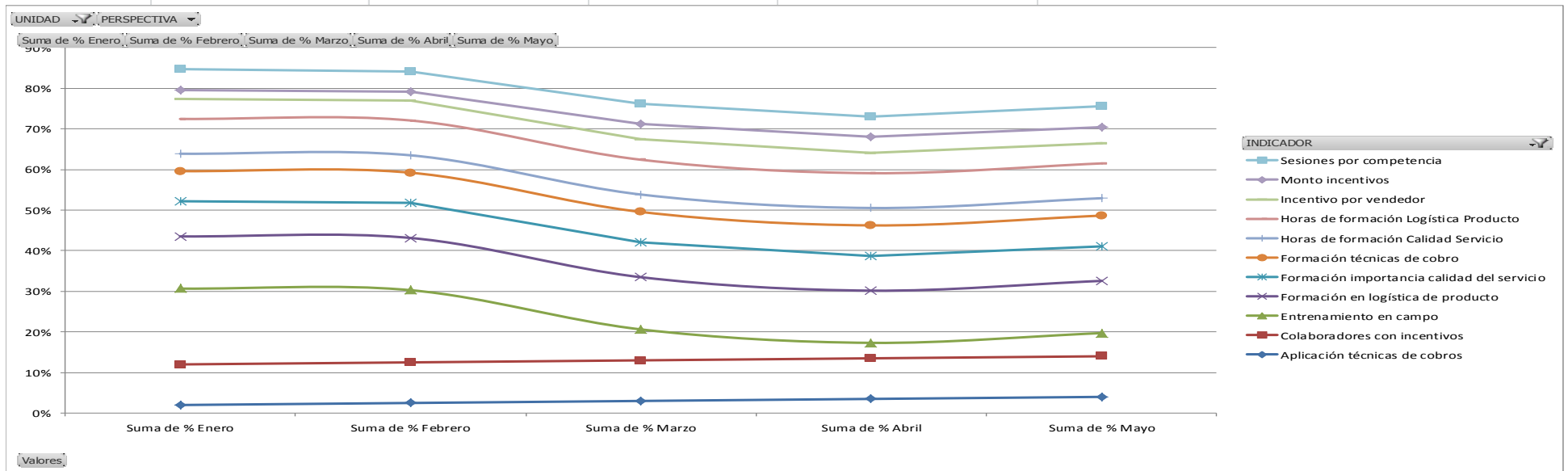


Gráfico por unidad y Perspectiva (Elegir análisis en pivot)

UNIDAD GERENCIA DE SISTEMAS
 PERSPECTIVA (Todas)

Valores	Etiquetas de columna				Total general
	Ingreso ventas nuevos productos	Ingreso ventas totales	Rentabilidad nuevas líneas	Rentabilidad Clientes Nuevos	
Suma de % Enero	0,248684211	0,248684211	0,25	0,251116071	0,998484492
Suma de % Febrero	0,249074074	0,249074074	0,246153846	0,254807692	0,999109687
Suma de % Marzo	0,248214286	0,248214286	0,248756219	0,265858209	1,011042999
Suma de % Abril	0,2484375	0,2484375	0,25	0,267269737	1,014144737
Suma de % Mayo	0,245341615	0,245341615	0,252173913	0,269021739	1,011878882

