



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**Análisis para la implementación del cuadro de mando
integral en la empresa Supplies Depot S.A.**

AUTORES:

**Rivadeneira Marín, Fernando Jesús
Castells Aguirre, Johann Xavier**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTOR:

Arias Arana, Wendy Vanessa

**Guayaquil, Ecuador
15 de febrero del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Rivadeneira Marín, Fernando Jesús** y **Castells Aguirre, Johann Xavier** como requerimiento para la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales.

TUTOR (A)

Wendy Arias

f. _____

Arias Arana, Wendy Vanessa

DIRECTOR DE LA CARRERA

Gabriela Hurtado.

f. _____

Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 15 días del mes de febrero del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Nosotros, Rivadeneira Marín, Fernando Jesús
Castells Aguirre, Johann Xavier**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, Análisis para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Supplies Depot S.A. previo a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 15 días del mes de febrero del año 2024

LOS AUTORES

f. _____
Rivadeneira Marín, Fernando Jesús

f. _____
Castells Aguirre, Johann Xavier



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Rivadeneira Marín, Fernando Jesús
Castells Aguirre, Johann Xavier

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Análisis para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Supplies Depot S.A. cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de febrero del año 2024

LOS AUTORES

f. _____
Rivadeneira Marín, Fernando Jesús

f. _____
Castells Aguirre, Johann Xavier

REPORTE COMPILATO



Tesis Final Johann Castells - Fernando Rivadeneira (1)



Nombre del documento: Tesis Final Johann Castells - Fernando Rivadeneira (1).docx
ID del documento: 85b8fc884744def3a27e766a3a137c3930e94b78
Tamaño del documento original: 3,6 MB

Depositante: Wendy Vanessa Arias Arana
Fecha de depósito: 26/1/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 26/1/2024

Número de palabras: 17.040
Número de caracteres: 115.661

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Fernando Rivadeneira y Johan Castells. AVANCE.doc Fernando Rivadeneira... #910247 El documento proviene de mi biblioteca de referencias. 18 Fuentes similares	26%		Palabras idénticas: (4493) 26% (palabras)

TUTOR (A)

Wendy Arias

f. _____

Arias Arana, Wendy Vanessa

Agradecimientos

Queridos profesores, compañeros y todos aquellos que forman parte de esta increíble experiencia en la carrera de Negocios Internacionales. Hoy me encuentro sumamente agradecido y emocionado al dirigirme a cada uno de ustedes para expresar mi profundo agradecimiento por ser parte de esta apasionante travesía en el mundo de los negocios internacionales. Esta carrera no solo ha sido un camino académico, sino una verdadera odisea de aprendizaje, crecimiento personal y profesional. Desde el primer día, he sido testigo de la dedicación y compromiso de nuestros profesores, quienes no solo nos han impartido conocimientos, sino que han compartido sus experiencias y sabiduría, inspirándonos a alcanzar nuevas alturas.

A mis queridos compañeros de clase, agradezco cada momento compartido, cada desafío superado en equipo y cada risa que ha fortalecido nuestros lazos. Juntos hemos construido no solo una red de contactos, sino una familia que ha enfrentado los desafíos con valentía y ha celebrado los éxitos con alegría. Cada asignatura, cada proyecto y cada presentación han sido oportunidades para expandir nuestros horizontes y comprender la complejidad del entorno internacional de los negocios. Aprecio la amplitud de perspectivas que hemos ganado, así como la capacidad de analizar situaciones desde diferentes ángulos, habilidad invaluable en el mundo globalizado en el que vivimos.

No puedo dejar de agradecer a mis seres queridos por su constante apoyo durante este trayecto. Su paciencia, comprensión y ánimo han sido la fuerza impulsora que me ha permitido llegar hasta aquí. En definitiva, estoy lleno de gratitud por haber tenido la oportunidad de cursar la carrera de Negocios Internacionales en esta institución. Estoy seguro de que los conocimientos adquiridos y las experiencias vividas se convertirán en los cimientos sólidos de un futuro lleno de logros y contribuciones significativas al ámbito global.

Gracias en especial a mi familia, mi novia, mi hijo y mis padres que siempre me han estado ahí para mí. Un agradecimiento especial a mi compañero de tesis,

Fernando el cual mas que un compañero es un amigo y un hermano para mí. A nuestra tutora de tesis Wendy Arias por la paciencia y la constancia.

Castells Aguirre, Johann Xavier

Mi agradecimiento va principalmente dirigido hacia mis padres, ya que fue mediante su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y mi carrera universitaria que he podido lograr terminar esta etapa de mi vida. Fueron ellos los que me enseñaron que mediante la determinación y la persistencia es que uno puede lograr lo que sea que se proponga lograr. Enseñanza fundamental a lo largo de mi vida y la que me ayudo principalmente durante mi tiempo estudiando en esta universidad.

Así mismo extendiendo un agradecimiento a todas las personas, amigos y compañeros que me apoyaron durante todos estos años y que hicieron de mi vida universitaria muchísimo más agradable y motivante.

Rivadeneira Marín, Fernando Jesús



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Wendy Arias

f. _____

Arias Arana Wendy Vanessa

TUTOR

Gabriela Hurtado.

f. _____

Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

ÍNDICE

Resumen	XI
Abstract	XII
Résumé	XIII
Introducción.....	2
Antecedentes	3
Contextualización del Problema	4
Justificación.....	5
Objetivos	5
Objetivo General:.....	5
Objetivos Específicos:	5
Marco Teórico	6
Breve Historia del Cuadro de Mando Integral.....	6
Definición del Cuadro de Mando Integral (CMI)	6
La perspectiva financiera	7
La perspectiva del cliente	7
Perspectiva de procesos internos	8
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	8
Pasos para la creación del cuadro de mando integral.	8
Analizar situaciones y obtener información.	8
Análisis empresarial y definición funcional general.	9
Analizar las necesidades en relación con las prioridades y objetivos.....	9
Selección de indicadores	9
Creación del cuadro de mando integral (BSC).....	10
Seguimiento.....	10
Marco Conceptual:.....	10
Cuadro de Mando Integral:.....	10
Accionista:	10
Cuota de Mercado:	11
Indicador Clave de rendimiento:	11
Net Promoter Score:.....	11
Power BI:	11
Marco Referencial:	11
Caso de Éxito 1: Implementación del CMI en una Empresa Pública	12
Caso de Éxito 2: Implementación del CMI en la empresa Man-Ser.....	13
Caso de Éxito 3: Implementación del CMI en una Empresa Familiar en Perú	14
.....	15
Metodología:.....	17

Diseño de la Investigación	17
Población y Muestra	17
Recopilación de Datos	18
Análisis de Datos.....	18
Capítulo 1: Situación Inicial.....	20
Capítulo 2: Identificar las Necesidades	31
Capítulo 3: Propuestas	41
Capítulo 4: Costo-Beneficio	50
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	60
Referencias	62
Anexos.....	64
Estado de resultados de la empresa Supplies Depot del año 2022.	64
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la implementación del CMI.	15
Tabla 2. Mapa Estratégico CMI.....	40
Tabla 3. Matriz de Objetivos y Valores.	42
Tabla 4. Costos de Implementacion del CMI	55
Tabla 5. Beneficio de la Implementación del CMI	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Negocio.....	21
Figura 2. Estado de Resultado	56

Resumen

El mundo laboral actual es altamente competitivo y las empresas cada vez tienen mayor dificultad al momento de mantenerse a la vanguardia de sus industrias. Tal es el caso de la empresa Supplies Depot S.A la cual sufre específicamente de problemas como la fidelización de clientes y la adaptación al mercado, entre otros.

El objetivo de este proyecto de investigación fue el de analizar la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa supplies Depot S.A con el fin de observar su impacto al momento de ayudar a la empresa a resolver sus problemas actuales.

Se realizó un análisis teniendo en cuenta todos los pasos a seguir para la implementación de un CMI que incluyen: la recopilación de datos, la filtración de datos relevantes e indicadores clave, la planificación de una estrategia de implementación en base a los datos filtrados y un análisis costo-beneficio seguido de un monitoreo de los resultados de la implementación del mencionado cuadro de mando integral.

Se concluyó que la implementación del CMI fue más que beneficiosa para la empresa puesto que proporciono todo tipo de información valiosa que permitió a la empresa a mejorar significativamente su toma de decisiones con el objetivo final de resolver su problemática actual.

Palabras clave:

Cuadro de mando integral, fidelización de clientes, adaptación al mercado, indicadores clave, toma de decisiones.

Abstract

The current job market is highly competitive, and companies increasingly face greater difficulty in staying at the forefront of their industries. This is the case for Supplies Depot S.A, which specifically grapples with issues such as customer retention and market adaptation, among others.

The objective of this research project was to analyze the implementation of a balanced scorecard at Supplies Depot S.A, to observe its impact in helping the company address its current challenges. An analysis was conducted, considering all the steps involved in implementing a balanced scorecard, which include data collection, filtering relevant data and key indicators, planning and implementation strategy based on the filtered data, and a cost-benefit analysis followed by monitoring the results of the implementation of the mentioned balanced scorecard.

It was concluded that the implementation of the balanced scorecard was more than beneficial for the company, as it provided valuable information that significantly improved the company's decision-making process with the goal of resolving its current issues.

Keywords:

Balanced Scorecard, customer retention, market adaptation, key indicators, decision-making.

Résumé

Le marché du travail actuel est extrêmement compétitif, et les entreprises ont de plus en plus de difficulté à rester à la pointe de leurs industries. C'est le cas de l'entreprise Supplies Depot S.A, qui rencontre spécifiquement des problèmes tels que la fidélisation de la clientèle et l'adaptation au marché, entre autres.

L'objectif de ce projet de recherche était d'analyser la mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise Supplies Depot S.A afin d'observer son impact dans l'aide à la résolution des défis actuels de l'entreprise. Une analyse a été réalisée en tenant compte de toutes les étapes nécessaires à la mise en place d'un tableau de bord prospectif, comprenant la collecte de données, la filtration des données pertinentes et des indicateurs clés, la planification d'une stratégie de mise en œuvre basée sur les données filtrées, ainsi qu'une analyse coûts-avantages suivie d'une surveillance des résultats de la mise en œuvre dudit tableau de bord prospectif.

Il a été conclu que la mise en œuvre du tableau de bord prospectif a été plus que bénéfique pour l'entreprise, car elle a fourni des informations précieuses qui ont considérablement amélioré le processus de prise de décision de l'entreprise dans le but ultime de résoudre ses problèmes actuels.

Mots-clés :

Tableau de bord prospectif, fidélisation de la clientèle, adaptation au marché, indicateurs clés, prise de décision.

Introducción

No es ningún secreto, que la sociedad actual en la que vivimos se caracteriza por ser altamente competitiva, dinámica y cambiante. Debido a estas circunstancias las empresas y negocios no tienen más opción que usar todo lo que está a su disposición para mantenerse a la vanguardia de su industria y así poder satisfacer a sus consumidores, puesto que, en el caso contrario, se arriesgan a ser víctimas de las ya mencionadas condiciones que han probado ser despiadadas con aquellos que no logren cumplirlas. Debido a esto uno de los factores más críticos e importantes que cualquier empresa puede tener a su disposición es la habilidad de contar con información precisa y valiosa sobre lo que está pasando tanto en sus empresas como en el mercado para así poder adaptarse a este y mantenerse relevante para sus consumidores.

Norton y Kaplan sabían esto, por lo que desarrollaron una de las herramientas más útiles que una empresa en la actualidad puede tener, el cuadro de mando integral. Esta permite a las empresas contar con todo tipo de indicadores clave capaces de proporcionar una perspectiva completa sobre la salud financiera, clientes, procesos internos, etc. Con esta valiosa información las empresas pueden adaptarse al cambio y predecir tendencias en el mercado con mayor facilidad permitiéndoles así mantenerse relevantes en sus respectivas industrias.

El uso eficaz del Cuadro de Mando Integral puede mejorar significativamente el desempeño de la empresa al alinear los objetivos estratégicos con las operaciones diarias y facilitar la adaptación a los cambios ambientales. A medida que las empresas buscan formas innovadoras de diferenciarse y obtener una ventaja competitiva, el Cuadro de Mando Integral se convierte en una herramienta importante para evaluar, monitorear y mejorar continuamente la ejecución de la estrategia.

En este proyecto de investigación analizaremos la viabilidad de la implementación del ya mencionado cuadro de mando integral en una empresa con el fin de predecir el impacto que la implementación de este tendría en la habilidad de la empresa para anteponerse a problemas y mejorar los que está sufriendo actualmente.

Así mismo se abordará información más a detalle sobre lo que es el cuadro de mando integral y su uso dentro de las empresas. Así como se verán las cuatro fases de la implementación del CMI dentro de la empresa Supplies Depot S.A.

Que van desde la fase inicial en donde se abordara la recopilación de datos y un análisis profundo de la capacidad de la organización en base a los datos previamente recopilados para finalmente definir los indicadores clave alineados a los objetivos de la empresa. Se depurarán estos datos con el finde encontrar los indicadores clave que se alineen a los objetivos de la empresa para posteriormente planificar una estrategia de CMI diseñada para resolver las necesidades de la empresa. Finalmente se realizará un análisis costo-beneficio del CMI y monitorear el impacto de su implementación en los indicadores y necesidades de Supplies Depot S.A.

Antecedentes

Supplies Depot S.A. es una distribuidora de productos de limpieza y cafetería. Antes de ser sociedad anónima o constituirse como empresa, comenzaron sus actividades en el mes de abril del año 2000. Sin embargo, no fue sino hasta el doce de julio del año 2012 que ésta, fue oficialmente registrada y pasó así a convertirse en un verdadero negocio. Al principio Supplies Depot S.A. se dedicaba a la importación de cartuchos y tóneres para impresoras. Sin embargo, ésta rápidamente se fue expandiendo y comenzó a distribuir todo tipo de artículos de oficinas. Dicho objetivo fue logrado al realizar contacto con varios distribuidores de dichos artículos por parte de la empresa.

No obstante, sin sentirse satisfechos con los ingresos que generaba la empresa, ésta decidió volver a expandirse para terminar distribuyendo suministros de limpieza, actividad a la que se dedica actualmente y que comenzó al hacer contacto con un negocio llamado Tecnopapel. El cual sería posteriormente absorbido por la empresa Familia. Debido a estos eventos, Supplies Depot S.A. terminaría convirtiéndose en uno de los distribuidores de esta última. Estado en el que llevan más de 23 años. Con el tiempo Supplies Depot también llegó a desarrollar vínculos con otras marcas convirtiéndose así en distribuidora de Élite, Forest y La Reforma. Aunque actualmente han cortado vínculos con Forest, dejando como sus marcas principales a: Familia, Elite y La Reforma. El mercado de la empresa apunta a restaurantes, hoteles, clínicas, oficinas, etc.

Actualmente Supplies Depot S.A. vende todo tipo de productos de limpieza que incluyen, pero no se limitan a papel higiénico, toallas de mano, servilletas, cloro, desinfectante, jabón líquido, café, azúcar, y todo tipo de productos relacionados requeridos para satisfacer las necesidades de limpieza y cafetería de sus clientes.

Contextualización del Problema

En la actualidad hay muchas empresas que fabrican los productos que distribuye Supplies Depot S.A. Esto por consecuencia ha logrado que los clientes de ésta tengan mayor acceso a estos productos y con mayor facilidad, por lo cual éstos están optando por conseguir dichos productos de cualquier distribuidora con la capacidad de ofrecerlos a un precio más económico.

A diferencia del pasado en donde los clientes buscaban calidad tanto en sus productos como en el servicio ofrecido, hoy en día la gran mayoría de estos están optando única y específicamente por obtener sus productos y servicios a precios económicos. Dicho evento ha causado que por más que en la empresa se consigan clientes, estos no hacen negocios con ella durante el tiempo esperado puesto que consiguen rápidamente otros proveedores con la capacidad de ofrecer sus productos y servicios a precios muy reducidos.

Esto también es una consecuencia de la incapacidad que actualmente posee la empresa al momento de fortalecer la relación comercial entre el cliente y el asesor comercial. Esto se debe a que estos últimos no están en constante contacto con sus clientes y por ende no conocen las necesidades de este o si estos están en la mira de otras empresas proveedoras de suministros de limpieza con la habilidad para ofrecer sus productos y servicios a precios más reducidos.

Esto es obviamente un problema muy grave para la empresa, puesto que, sin una fuente de clientes segura y constante, la situación financiera de la empresa empezará a deteriorarse hasta el punto en que no pueda ser sostenida.

Justificación

La propuesta se basa en el análisis de la implementación de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para determinar el impacto que este tendría al momento de darle a la empresa una mejor visión respecto al problema por el que actualmente está pasando. Esta herramienta proporciona una visión global y facilita la toma de decisiones. Esto podría ayudar a la empresa a anteponerse y adelantarse a la competencia, la cual le ha estado dificultando el mantenimiento de sus clientes, al ofrecerles sus productos y cumplir sus necesidades a menores precios.

Esta herramienta también permitiría predecir las tendencias del mercado dándole así a la empresa la oportunidad de anteponerse y adaptarse a las necesidades de este. Gracias a esta información adicional, la empresa tendría una mejor capacidad para resolver en gran parte el problema explicado en el punto anterior, donde los clientes empezaron a cambiar sus prioridades en cuanto a la relación calidad-precio de los productos que necesitaban.

Por último, el cuadro de mando integral también permitirá evaluar las habilidades actuales del personal. Más específicamente de los asesores comerciales, que, debido a su incapacidad de mantener relaciones favorables con los clientes, han empeorado la situación de la empresa. Con una mejor perspectiva de las capacidades de los asesores comerciales o la falta de estas se podrá contar con más información que facilite la toma de decisiones en cuanto a estos. Así podrá Supplies Depot S.A. implementar acciones más apropiadas a las necesidades del personal. Ya sean estas la capacitación del personal en un área en específico o el incremento a la motivación de este.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar la factibilidad de la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Supplies Depot S.A. para mejorar la toma de decisiones.

Objetivos Específicos:

- Analizar el estado actual de la empresa y determinar los puntos críticos e indicadores de esta.
- Identificar y definir los indicadores prioritarios que ayudarán a proporcionar la

información más relevante sobre las necesidades y prioridades de la empresa.

- Planificar e implementar una estrategia de cuadro de mando integral diseñada para resolver las necesidades de la empresa.
- Hacer un análisis Costo-Beneficio del cuadro de mando integral implementado y monitorear el impacto de la implementación de este en los indicadores y necesidades de la empresa.

Marco Teórico

Breve Historia del Cuadro de Mando Integral

Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los años 90, el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición, de hecho, es un sistema de gestión. Kaplan y Norton definen al cuadro de mando como un paso necesario para dejar de depender excesivamente de las medidas financieras.

Según Kaplan y Norton, debido a que las medidas financieras informan sobre el pasado, ofrecen una “historia adecuada para las empresas en la era industrial”. En la era de la información, las organizaciones deben “crear valor futuro invirtiendo en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.” Un enfoque estrictamente financiero para gestionar organizaciones no está completo ya que no capta el panorama del negocio y no es un indicador del futuro. Evaluar el rendimiento de la organización de manera equilibrada en los parámetros que influyen en el negocio se convierte fundamental para una mejor gestión. (Kaplan & Norton, 2020)

Definición del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (BSC) es una herramienta de gestión que apoya las decisiones de gestión proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de metas predefinidas a través de indicadores. CMI le permite traducir la estrategia de la organización en objetivos específicos y evaluar las interrelaciones de varios indicadores. Estos indicadores incluyen aspectos tanto financieros como no financieros. CMI apoya la transparencia de la gestión y la creación de un equilibrio entre la acción inmediata y los enfoques estratégicos. Como herramienta de gestión, CMI es un

concepto dinámico que brinda apoyo continuo para la toma de decisiones, ayuda a comunicar la estrategia e involucra a las personas en su formulación y seguimiento.

CMI integra cuatro perspectivas o áreas clave y las vincula con la misión, la visión y los objetivos. Las cuatro perspectivas son finanzas, educación, procesos internos y relaciones con el cliente/usuario. Existen diferentes tipos de CMI:

1) CMI operacional: útil para gestionar el cambio (innovación en una organización) en un corto período de tiempo

2) CMI estratégicos: Definen los objetivos fundamentales de la organización en relación con su misión y visión de largo plazo.

3) CMI departamental : específico de un área determinada de la organización: finanzas, gestión, recursos humanos, etc.

4) CMI organizacional: determinado según el nivel de responsabilidad. Las características clave de esta metodología incluyen el uso de métricas financieras y no financieras y la agrupación de objetivos estratégicos en cuatro áreas o perspectivas: financiera, de cliente, interna y de aprendizaje/crecimiento. (Unidad De Conocimiento - El Cuadro De Mando Integral, 2005)

La perspectiva financiera

Incluye la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responda esta pregunta: ¿Qué métricas se deben cumplir para traducir verdaderamente los esfuerzos de una empresa en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más importantes de las organizaciones sin fines de lucro, que es crear valor para la sociedad. (Sinnexus, 2007)

La perspectiva del cliente

Refleja la posición de la empresa en el mercado, o más específicamente, la posición de la empresa en el segmento de mercado en el que quiere competir. Por ejemplo, si la empresa sigue una estrategia de costos, entonces la clave de su éxito probablemente dependa de altas cuotas de mercado. y precios más bajos que los competidores. Dos métricas que reflejan este posicionamiento son la participación de mercado y un índice que compara el precio de una empresa con el de sus competidores. (Sinnexus, 2007)

Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos proporciona una visión general interna de los procesos de la empresa. Esta perspectiva se tiene en cuenta para que los procesos internos puedan ser evaluados y mejorados. Desde este punto de vista, algunas métricas interesantes incluyen analizar los costos de los flujos de trabajo o incluso cumplir con los plazos de los procesos. El control de calidad también puede ser importante desde la perspectiva del proceso. (IONOS, 2023)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Evaluar oportunidades de desarrollo futuro desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El Cuadro de Mando Integral muestra que, entre otras cosas, los empleados y sus habilidades son componentes esenciales para la aplicación eficaz de la estrategia. En este contexto, los indicadores de desarrollo del talento son particularmente importantes. Por tanto, desde el punto de vista del aprendizaje y el crecimiento, la cualificación de los empleados y la rotación en la empresa son factores importantes. Además de los empleados, el desarrollo de productos y servicios también influye en el éxito de la empresa. (IONOS, 2023)

Pasos para la creación del cuadro de mando integral.

Como señala Lazarus Management en su estudio BSC, la plena implantación del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la organización requiere de un análisis de la situación actual de la organización, del entorno, de los objetivos marcados y de las oportunidades reales, para que el Cuadro de Mando Integral no sea sólo un valor sino una herramienta de gestión y control empresarial.

Analizar situaciones y obtener información.

El primer paso que debemos hacer es analizar la situación actual de la empresa, obtener toda la información y datos posibles y comprender nuestra situación. Necesitamos evaluar la situación y reconocer la información en la que podemos confiar

en cada momento o escenario, tanto la información ambiental como la que normalmente procesamos.

Análisis empresarial y definición funcional general.

Esta fase está relacionada con la anterior, porque debemos definir claramente las funciones de la empresa, para poder estudiar las necesidades según el nivel de responsabilidad de cada situación y sacar conclusiones sobre la prioridad de la información a cubrir.

Analizar las necesidades en relación con las prioridades y objetivos.

El tercer paso o pasos es identificar y definir las necesidades a satisfacer en orden de prioridad, además de definir los objetivos de cada perspectiva. Para hacer esto, necesitamos crear un mapa estratégico que contenga:

- Financiación: Liquidez, flujo de caja, inversiones, financiación.
- Clientes: cuota de mercado, satisfacción, política de devoluciones.
- Procesos internos de negocio: proveedores, reducción de costes, ciclos de producción.
- Aprendizaje y desarrollo: selección de personal, clima laboral, formación.

Selección de indicadores

El cuarto paso es seleccionar métricas e indicadores que deben alinearse con la estrategia y los objetivos. Por lo tanto, se debe evitar recopilar datos complejos que requieran mucho tiempo de análisis. De todos modos, en cada situación es importante determinar qué es lo más importante para poder tener controles adecuados y un proceso de toma de decisiones adecuado.

Creación del cuadro de mando integral (BSC)

En la siguiente fase, se creará un Cuadro de Mando Integral para cada área funcional y cada nivel de responsabilidad, de modo que contenga siempre la más mínima y esencial información, la suficiente para llegar a conclusiones y escoger las mejores decisiones.

Seguimiento

La implementación o creación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) no termina con las actividades que forman la estrategia, sino que también es muy importante realizar un seguimiento y monitoreo de los resultados alcanzados con la implementación del Cuadro de Mando. Cuartel General de Mando Integrado. La información proporcionada en el tablero será de gran ayuda a la hora de implementar o actualizar otros procesos similares. (Lazarus Management, 2023)

Marco Conceptual:

Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que apoya las decisiones de gestión proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de metas predefinidas a través de indicadores. CMI le permite traducir la estrategia de la organización en objetivos específicos y evaluar las interrelaciones de varios indicadores. (Unidad De Conocimiento - El Cuadro De Mando Integral, 2005)

Accionista:

Los accionistas son los dueños de las empresas que tienen la forma de sociedad anónima (SA). En una SA, cada acción representa una parte alícuota del capital social, y cada accionista es titular de una o varias acciones. (Santander, 2023)

Cuota de Mercado:

La cuota de mercado es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. (Cuellar, 2020)

Indicador Clave de rendimiento:

El indicador clave de rendimiento (KPI) es una medida principal de desempeño utilizada para realizar un seguimiento de los objetivos y para cuantificar los resultados. (SproutSocial, 2023)

Net Promoter Score:

NPS (Net Promoter Score) es un instrumento que permite estudiar la experiencia del cliente y medir su grado de satisfacción con un valor cuantificable. (Ionos, 2023)

Power BI:

Power BI es una colección de servicios, aplicaciones y conexiones de software que trabajan juntos para transformar fuentes de datos dispares en información coherente, interactiva y visualmente atractiva. Sus datos pueden ser una hoja de cálculo de Excel o una colección de almacenes de datos híbridos locales y basados en la nube. Power BI facilita la conexión a fuentes de datos, visualizar y descubrir lo más importante y compartirlo con cualquier persona o número de usuarios. (Microsoft, 2024)

Marco Referencial:

En este marco referencial, exploramos tres casos de éxito que proporcionan lecciones valiosas para un proyecto en desarrollo. Los casos se centran en la implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral (CMI) en diferentes contextos empresariales y abordan desafíos relacionados con la gestión estratégica, la alineación de objetivos y la mejora del desempeño. A través de estos casos, identificamos elementos clave que pueden servir como guía y fuente de inspiración para nuestro proyecto.

Caso de Éxito 1: Implementación del CMI en una Empresa Pública

Responsable de Infraestructuras de Valverde, S.A. (en adelante GIVSA) es una empresa municipal cuyo objetivo es brindar soluciones a las necesidades de desarrollo económico a través de la gestión de proyectos de infraestructura (industrial y residencial) en el municipio de Valverde del Camino¹.

GIVSA fue fundada en enero de 2002 con sede en Valverde del Camino. Como parte de su actividad económica como empresa municipal que gestiona las infraestructuras del citado municipio, realiza operaciones comerciales, que, sin embargo, no tienen como objetivo la obtención de beneficios.

Hasta ahora se ha encargado de dar respuesta a las necesidades del tejido industrial de Valverde de nuevos espacios a través del programa Parque Industrial y Tecnológico de Valverde (VPIT). Además, “Construimos Tu Casa” es un proyecto destinado a satisfacer las necesidades de la población de jóvenes que necesitan un alojamiento adecuado.

GIVSA se divide en tres áreas: economía y finanzas, tecnología de proyectos y administración. El personal de servicio está formado por cuatro personas. Hay un gerente en la cima y tres empleados de soporte son responsables de cada área. De las cuatro personas, dos son mujeres y dos son hombres. Además, cuenta con un equipo de empleados externos en las áreas de asesoramiento legal, fiscal, energético y medioambiental, así como asesoramiento tecnológico y técnico. El máximo órgano de representación de GIVSA es la Asamblea General, que elige una junta directiva de cinco miembros. El gerente depende de la junta directiva.

En este caso, una empresa pública se enfrentaba a problemas relacionados con la calidad en la prestación de servicios públicos y la necesidad de introducir sistemas de gestión que incorporan principios de mejora continua y excelencia. La implementación del CMI permitió abordar estos desafíos al establecer indicadores en diversas perspectivas y alinear los esfuerzos con la estrategia. La política de incentivos relacionada con los indicadores seleccionados también resultó motivadora. Este caso

nos inspira a diseñar indicadores estratégicos y políticas de incentivos efectivas para mejorar la calidad de los servicios públicos y la gestión en nuestro proyecto. (Borrero & Vargas, 2005)

Caso de Éxito 2: Implementación del CMI en la empresa Man-Ser

La empresa Man-Ser surgió gracias a las oportunidades y desafíos de su fundador, el Sr. Luis Mansilla, quien aprovechando las circunstancias actuales decidió realizar una producción a gran escala de productos adicionales para las empresas metalúrgicas y, desde su creación, se ha dedicado a la fabricación de: protectores de bancada, lavadoras de piezas especiales, extractores de virutas, centros de filtrado, carenados o cuerpos de máquinas y equipos de transporte y sistemas de lavado, sumando además la prestación de servicio postventa y mantenimiento de dichos equipos.

Uno de los grandes desafíos que enfrenta la empresa MAN – SER SRL es actuar fuera del sistema de gestión financiera, que sin embargo sigue siendo válido inadecuado. La ausencia de una estrategia de marketing y la pérdida de una fuerza de ventas son otras debilidades que deben superarse. Con el tiempo, el concepto y la importancia del marketing para las empresas ha cambiado mucho. Es necesario optimizar las estrategias para conquistar el mercado y fidelizar a los clientes de forma más eficaz. Este aspecto impide que recursos materiales y personal especializado inicien una planificación expansiva e inviertan en optimizar el escenario industrial actualmente operativo y/o establecer nuevas filiales.

Los hallazgos encontrados a través de información empírica sobre las empresas revelan que no existe un área administrativa especial para la inversión y el desarrollo, lo que además de dificultar la posibilidad de expansión organizacional, también tiene el impacto de no tener definida una política en la gestión de la empresa. gestión ambiental y de residuos, a medio y largo plazo.

Uno de los puntos más solicitados en el nuevo modelo paradigmático empresarial es la gestión del entorno vital de la organización. En los últimos años, la preocupación por el medio ambiente y la actividad industrial, si bien no provoca dificultades relevantes en las empresas estudiadas, es sin embargo muy importante para poder medir y actuar en

línea con la misión, de modo que se pueda reducir el impacto ambiental. en la máxima medida producida por sus actividades, de modo que continúe desarrollándose sin dificultades ni consecuencias adversas para alrededor.

En conclusión, diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral mismo aquí descrito permitirá que una empresa cuente con un sistema de gestión estratégica que le permitirá medir y gestionar sus procesos y realizar los cambios necesarios en su organización para continuar su crecimiento y, lo más importante, seguir siendo competitivo en el mundo y contexto actual. (Cabrera, 2020)

Caso de Éxito 3: Implementación del CMI en una Empresa Familiar en Perú

Este trabajo de investigación se realizó en una pequeña empresa familiar que es proveedora de tintas para la industria de artes gráficas peruana desde hace más de 10 años. La empresa no contaba con un sistema de gobierno corporativo y en los últimos años su capacidad para aumentar las ventas y lograr la sostenibilidad económica y financiera se ha visto gravemente limitada.

El tercer caso está relacionado con una pequeña empresa familiar en Perú que enfrentaba problemas económicos, financieros y de sostenibilidad. La implementación de CMI ayuda a mejorar la gestión empresarial, aumentando así las ventas y mejorando la rentabilidad. En nuestros proyectos intentamos resolver problemas similares de sostenibilidad económica y financiera, y podemos aprender de este enfoque. Integrar visión, valores y objetivos estratégicos en el modelo de gestión empresarial también nos inspira a involucrar a todos los grupos de interés en la implementación de nuestros proyectos. (Peralta, 2021)

Tabla 1. Resultados de la implementación del CMI.

	Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set 2018	Ene-Set 2019	Evaluación	
Perspectiva financiera	Crecimiento del 10% de las ventas en el año 2019	Venta anual	(Venta año 2 - Venta año 1) / Venta año 1	S/ 618 750	S/ 730 407	18%	Color verde: Resultado superior al rango normal
	Utilidad neta del 5% de las ventas en el 2019, 8% y 12% para los años 2020 y 2021	Utilidad neta anual	Utilidad neta año 2 vs. Utilidad neta año 1	0.89%	4.64%	Incremento de la rentabilidad	
Perspectiva del cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes	Porcentaje de devoluciones	Devoluciones por cliente / Total de pedidos por cliente	N/D	6.10%	Mayor al 5%	Color rojo: Resultado por debajo de lo esperado
	Maximizar la rentabilidad por cliente	Rentabilidad por cliente	Gasto de venta por cliente / Monto de venta por cliente	N/D	45%	Mayor al 40%	
	Ampliar la cartera de clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes / Total de clientes	N/D	22%	Crecimiento mayor al 20%	Color verde: Resultado superior al normal
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar la calidad del producto	Alianzas con aliados claves	N.º de alianzas con proveedores clave	N/D	2	De 2 a 3	Color naranja: Resultado dentro del rango normal
	Mejorar la gestión de almacenamiento	Pérdida de productos terminados	Inventario dañado (%) / Total inventario	N/D	2.30%	Entre 1% y 3%	
	Elevar la eficiencia operativa	Planificación horas hombre	N.º de horas utilizadas en la producción / N.º de horas planificadas	N/D	125%	Entre el 130% y 120%	
Perspectiva A y D	Aumentar la productividad de los colaboradores	Productividad de los colaboradores	Utilidad neta / N.º de trabajadores	S/ 554	S/ 3392	Entre S/ 3001 y S/ 9999 por trabajador	Color naranja: Resultado dentro del rango normal

La Tabla 1 muestra los resultados de la implementación del CMI. Las siguientes son las iniciativas estratégicas (IS) implementadas para lograr los objetivos desde una perspectiva financiera. • Objetivo estratégico “Incrementar las ventas un 10% en 2019, 2020 y 2021”

IE1: Se ha mejorado el personal del área de negocio.

IE2: Desarrollar nuevos canales de venta y distribución en todo el país.

IE3: Construir alianzas con distribuidores y representantes autorizados.

IE4: Lanzar nuevos productos con mayor valor para los clientes.

IE5: Tomar medidas para atraer nuevos clientes.

• Objetivo estratégico “alcanzar un beneficio neto equivalente al 5% de las ventas anuales en 2019, 8% en 2020 y 12% en 2021”.

IE6: Nuevo modelo introducido la gestión empresarial se centra en el crecimiento de las ventas y los ingresos.

IE7: Optimizar la estructura de costos y mejorar el flujo de caja de la empresa estableciendo salarios fijos para los miembros de la familia de la empresa.

IE8: Se reducen los niveles de inventario de materias primas y productos terminados.

IE9: Las condiciones de financiación son mejores y la capacidad de pago de la deuda de la empresa ha mejorado. Para lograr el objetivo estratégico de "mejorar la satisfacción del cliente":

IE10: Mejora de los procesos de venta y distribución. • Lograr el objetivo estratégico de "maximizar el beneficio para cada cliente"

IE11: Aumentaron las ventas promedio por cliente. • Lograr el objetivo estratégico de "ampliar la base de clientes"

IE12: Desarrollar e implementar planes de marketing y ventas. Las siguientes son iniciativas estratégicas que se están implementando para lograr los objetivos de los procesos internos. • Por el objetivo estratégico de "mejorar la calidad del producto"

IE13: Optimización del proceso de compras para obtener materias primas de mejor calidad a mejores precios y mejores condiciones de pago. • Alcanzar el objetivo estratégico "Mejorar la gestión del almacén"

IE14: Se implementó un sistema de gestión de inventario de productos terminados amigable para las empresas. • Lograr el objetivo estratégico de "mejorar la eficiencia operativa"

IE15: Planificar el proceso productivo en base a estimaciones de ventas para el área de ventas.

Estos tres casos de éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral ofrecen un valioso marco referencial para nuestro proyecto. Los elementos clave identificados, como la definición de indicadores estratégicos, la alineación de objetivos, la política de incentivos y la mejora de la gestión empresarial, pueden servir como guía para abordar desafíos similares en nuestro contexto. Al adaptar y aplicar estas lecciones, podemos aspirar a lograr el éxito en nuestro proyecto, mejorando la calidad de los servicios públicos, la alineación estratégica y la sostenibilidad económica y financiera. (Peralta, 2021)

Metodología:

A continuación, en la siguiente sección se explicará la naturaleza de esta investigación, su problema a detalle, los instrumentos y los procedimientos para realizar dicha investigación.

Para empezar, el propósito principal de este proyecto de tesis es la de medir la viabilidad de la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa Supplies Depot S.A. con el fin de averiguar el impacto que este tendría al momento de presentar información valiosa a la empresa así como mejorar la toma de decisiones, mejorar su habilidad de anteponerse al mercado y sus competidores, y contar con la información necesaria sobre el rendimiento del personal para poder así desarrollar estrategias que les permitirían hacer su trabajo con mayor eficiencia.

Diseño de la Investigación

El tipo de investigación a implementarse es de naturaleza mixta puesto que se tendrá en cuenta la narrativa de lo que en este caso en particular serían los asesores comerciales y clientes de la empresa Supplies Depot S.A. así como también los datos recopilados e indicadores financieros sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Supplies Depot S.A. Esta investigación es descriptiva ya que se analizaron los datos y distintos documentos de la empresa para posteriormente crear una propuesta. Se utilizará un diseño de estudio de caso para analizar la implementación del CMI en la empresa, así como para examinar los casos de éxito presentados en el documento.

Población y Muestra

La población objetivo fue el personal directivo, los empleados y los clientes de Supplies Depot S.A. Se seleccionó un total de 9 personas dentro de la empresa para entrevistar que se dividieron en cuatro en el área comercial, dos en el área logística, un contador, un recaudador y un gerente. Así mismo se seleccionó un número de 20 clientes de tamaño mediano involucrados en cualquier actividad comercial, con un

promedio de compra de entre \$300 a \$400 mensuales y que hayan estado como clientes de la empresa durante más de seis meses. Estos fueron seleccionados puesto que se han identificado como los clientes con mayor rentabilidad para la empresa y como los mejores pagadores. Mientras que clientes más grandes han sido identificados como menos rentables, puesto que al venderles los precios que se les ofrecen son bastante reducidos.

Recopilación de Datos

Se realizaron entrevistas al personal directivo y los empleados de Supplies Depot S.A. para obtener información detallada sobre la implementación del CMI y sus efectos. Se aplicaron encuestas a los clientes para evaluar su percepción sobre la relación con la empresa y la calidad del servicio. Así mismo, se recopilaron datos secundarios sobre la historia y definición del CMI, así como los pasos para su implementación.

Análisis de Datos

Se utilizó un enfoque de análisis de contenido para examinar las encuestas y extraer los resultados relevantes sobre la implementación del CMI. Adicionalmente, un análisis estadístico de las encuestas de los clientes para identificar patrones y tendencias en la percepción de la empresa. Para comenzar, se realizó una recopilación general de todos los datos obtenidos mediante las encuestas y entrevistas. Se los ingresó en una base de datos central para mayor comodidad y eficiencia. Seguido de una limpieza general de los datos con el objetivo de filtrar cualquier tipo de dato innecesario, incorrecto o irrelevante.

De esta forma quedando solo con los datos que nos aportaron la información relevante que buscamos sobre los problemas prioritarios de la empresa, dándonos así una mejor visión sobre las causas y posibles soluciones a los problemas como la fidelización de clientes, la capacidad y entrenamiento del personal y necesidades del mercado. Como tercer paso se ordenó la información cualitativa que obtuvimos de los clientes encuestados para posteriormente identificar patrones en sus respuestas mediante un análisis descriptivo, en donde se obtuvieron la media, la moda, la mediana

y la desviación estándar, lo que nos proporcionó una comprensión general sobre la distribución de las respuestas. Por último, se utilizó gráficos para facilitar el proceso de visualización de los datos lo que nos ayudó a identificar las tendencias en estos y así poder redactar un informe final sobre los resultados obtenidos, los hallazgos críticos y recomendaciones para mejorar el servicio.

Capítulo 1: Situación Inicial

La fase inicial para la implementación del cuadro de mando integral (**CMI**) se basará en la recopilación de datos actuales, relevantes de la empresa que se obtendrán de distintas fuentes que incluyen: Documentos, información proporcionada de manera informal por el Gerente, información sobre los Clientes en la base de datos de la empresa, información de los productores – abastecedores desde la base de datos de los proveedores – mayoristas, información desde los centros de información públicos; esto, con el fin de identificar y tener una mejor visión de la situación presente de la empresa; así como, sus fortalezas/debilidades actuales más importantes y sus necesidades en el corto, mediano y largo plazo. Estos indicadores estratégicos nos ayudarán a la alineación de objetivos, la política de incentivos y la mejora de la gestión empresarial, que permitan conformar la disciplina comercial que guíe a Supplies Depot S.A. a consolidarse como empresa una década más.

Además, se realizará un análisis profundo de la capacidad real de la organización, siguiendo los pasos para la creación e implementación a través de mapa estratégico del **CMI**. Este análisis permitirá evaluar las habilidades actuales del personal, su parte contable – financiera, su clima relacional con sus Clientes, la operatividad de cada uno de sus Departamentos y la eficiencia de los procesos internos de la empresa.

Al término de fase inicial nos permitirá definir de indicadores estratégicos que proyecten los objetivos de la empresa; como la retención de Clientes, la eficiencia operativa y la rentabilidad. Estos indicadores proporcionarán una visión clara del desempeño a futuro de la empresa en áreas críticas y el hoy institucional, es la base para la creación de soluciones y estrategias al momento de implementar el **CMI**.

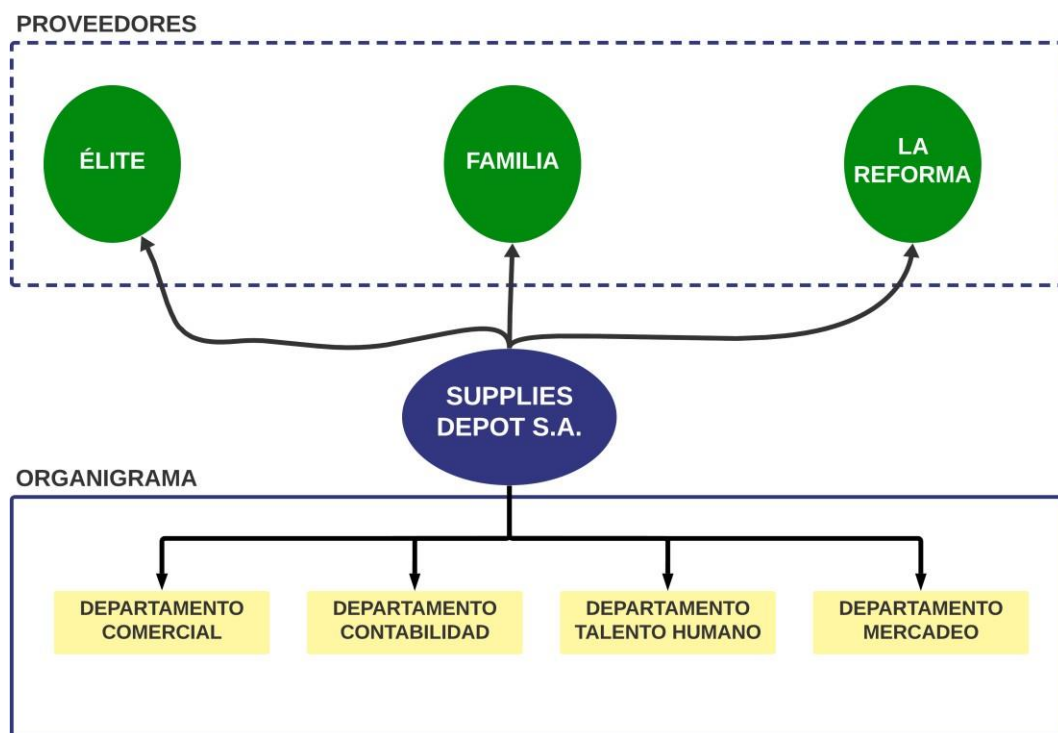
Sin embargo, se llevará a cabo un análisis detallado del entorno competitivo externo tanto en el área de política económica como en el área netamente empresarial desde el ámbito de los proveedores; con el fin de identificar áreas de mejora y establecer metas realistas para la

implementación del **CMI**. Este análisis proporcionará una base sólida para la definición de los indicadores y objetivos estratégicos, así como para la identificación de áreas de enfoque prioritario.

CMI (Balanced Scorecard, en sus siglas en inglés **BSC**) es una herramienta dinámica que se adapta a las necesidades específicas de la empresa sin importar su ámbito comercial; más aún su giro de negocios, sea cual fuere. Su implementación implica un compromiso, adaptarse a cambios y una visión compartida por todo el Talento Humano para lograr los objetivos y cumplir los valores institucionales para mantenerse en rangos de rentabilidad adecuados exponenciales o por los menos superiores a la constancia.

Supplies Depot S.A. es una mediana empresa que se organiza en cuatro Departamentos: Comercial – Compras, Contabilidad, Recursos Humanos y Mercadeo (Publicidad); con tres proveedores principales: Élite, Familia y la Reforma:

Figura 1. Modelo de Negocio



Supplies Depot S.A., una empresa dedicada a la distribución de suministros de limpieza y cafetería se posiciona como un referente en el

mercado gracias a su compromiso con la calidad, la integridad y la orientación al Cliente. Nuestra misión es proporcionar soluciones integrales que superen las expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones a largo plazo basadas en la confianza, responsabilidad y la excelencia en el servicio. Con una visión de liderazgo nacional, nos esforzamos por adaptarnos continuamente a los cambios del mercado, innovando para mantenernos a la vanguardia de la industria. Nos fundamentamos en valores de responsabilidad social y transparencia, buscamos contribuir positivamente a las comunidades en las que operamos. Estamos ubicados estratégicamente en Ciudadela Bellavista sobre la Avenida José María Velasco Ibarra, en edificio propio, ofrecemos no sólo productos de alta calidad; sino también, una dirección que refleja nuestra accesibilidad y compromiso con la satisfacción integral de nuestros Proveedores y Clientes.

La misión y visión de la empresa Supplies Depot S.A. debe estar visible, es el alma de la empresa, es la identificación única con respecto a otras u otros; su radiografía:

RUC: 0992766700001

EXPEDIENTE Compañía: 148045

RAZÓN SOCIAL: SUPPLIES DEPOT S.A. SDSA.

CAPITAL SOCIAL: \$ 10,800.00

NÓMICA: Venta al por mayor de artículos de limpieza y cafetería.

FECHA INICIO ACTIVIDADES: Julio 2012.

MISIÓN, institucional:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en el menor tiempo posible, entregando productos de excelente calidad”.

VISIÓN, institucional:

“Ser líderes en la distribución y comercialización de productos de limpieza de excelente calidad, satisfaciendo a nuestros clientes y ayudándolos a crear ambientes agradables para sus consumidores internos y externos”.

VALORES, institucionales:

Los valores de la empresa son los pilares en Supplies Depot S.A.; la definición más exacta de una empresa, porque los valores de una organización son los valores de su Talento Humano:

- Interés por las personas.
- Integridad.
- Orientación al Cliente
- Transparencia interna.
- Trabajo en equipo.

Ahora tocamos el aparato circulatorio de Supplies Depot S.A., la cadena de valor. La cadena de valor se erige como una parte integral de la radiografía de una empresa, brindando una visión clara de las actividades claves que la empresa realiza para ofrecer y productos sus productos y/o servicios a la sociedad. La cadena de valor permite una revisión profunda que revela la esencia de cómo la empresa agrega valor en las actividades que componen cada uno de sus procesos. Este enfoque, se convierte en sí mismo, en una herramienta esencial para comprender y mejorar la eficiencia operativa; dando como fruto, el conocido término “valor agregado”, incentivando una clara diferenciación de otras empresas.

La cadena de valor se nutre como un componente intrínseco que bosqueja no solo

la secuencia de actividades; sino, también cómo estas actividades interactúan y contribuyen al conjunto de la operación dentro de la empresa. Al examinar la cadena de valor, los líderes, auditores y asesores

internos/externos obtienen una fotografía actual de la forma en que la empresa crea valor desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto o servicio al Cliente final. Ésta detalla, no solo guía la optimización interna, sino que también facilita la identificación de oportunidades estratégicas para innovar y destacar en el mercado, consolidando así la posición de la empresa en su actividad dentro del mercado en donde se desenvuelve. La cadena de valor se divide en dos categorías principales: Actividades primarias y Actividades de soporte.

Actividades primarias:

Mercadeo - Ventas: Actividades relacionadas con promoción y publicidad por medios físicos y/o digitales: Pre – venta.

Logística interna: Recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.

Operaciones: Actividades relacionadas directamente con la producción del producto y/o la prestación de un servicio.

Logística Externa: Distribución física del producto y su entrega al Cliente.

Servicio: Gestión al Cliente y Post – venta: Servicios adicionales, garantías, devoluciones.

Actividades de soporte:

Aprovisionamiento: Relaciones con proveedores/productos, adquisición de materias primas y recursos complementarios.

Producción: Actividades de finanzas, planificación y gestión general de la empresa.

Gestión del Talento Humano: Contratación, formación, capacitación, seguimiento y

desarrollo del Personal.

Desarrollo Tecnológico: Desarrollo e implementación de tecnologías que impactan directa e indirectamente en el servicio.

La cadena de valor sirve para entender cómo una empresa puede generar, más, a través de sus actividades. Cada etapa agrega un valor incremental al producto/servicio puesto en el mercado. La cadena de valor mejora la eficiencia, reduce costos y marca una diferencia en firme con la competencia; ofreciendo maximizar el valor agregado a los Clientes. Además de facilitar de actividades y procesos críticos en las que Supplies Depot S.A. puede innovar ventajas sostenibles y así obtener créditos en pro del medio ambiente.

La cadena de valor de Supplies Depot S.A. abarca diversas actividades que se entrelazan para proporcionar productos de limpieza y cafetería a sus Clientes. En la fase de logística interna, la empresa se destaca por la eficiente gestión de sus proveedores Élite, Familia y La Reforma. La selección cuidadosa de proveedores garantiza la calidad y diversidad de los suministros, mientras que las prácticas de gestión de inventarios optimizan los costos y aseguran la disponibilidad constante de productos esenciales. La gestión de inventarios es manejada mediante accesos a sistemas de información propios de cada proveedor, con esto se puede tener pedidos en demanda y en línea.

La fase de operaciones es crucial para Supplies Depot S.A., ya que la empresa se esfuerza por ofrecer un servicio ágil y eficiente en la distribución de sus productos. La capacidad para cumplir con estándares de calidad en cada entrega fortalece la confianza del Cliente y contribuye a nuestra tan ansiada fidelización; esta destreza operativa le permite adaptarse rápidamente a las variadas demandas del mercado, asegurando la satisfacción de sus Clientes y estableciendo relaciones comerciales sólidas y consolidadas.

En el apartado logística externa, Supplies Depot S.A. ha cultivado alianzas estratégicas con TecnoPAPEL, Élite, Familia y La Reforma. Esta colaboración efectiva no solo garantiza un suministro constante de productos de alta calidad, sino que también permite a Supplies Depot S.A., mantenerse

al tanto de las últimas tendencias en el mercado de suministros de limpieza y cafetería. La capacidad para ofrecer variedad y estar a la vanguardia en cuanto a la oferta de productos consolida la posición de la empresa como líder en su industria.

En lo que respecta al Talento Humano, la gestión de recursos humanos en Supplies Depot S.A. integra la dirección y la gestión del Personal, estableciendo códigos escritos para un correcto clima laboral. La contratación y el desarrollo del Personal son actividades críticas que se encuadran en que estén adecuadamente capacitados y alineados con la misión y visión institucional; pero, principalmente con los valores de la empresa (**I²OT²**). Además, el servicio post – venta y atención al Cliente, forman parte de las actividades que dependen directamente del Talento Humano con el fin de garantizar una experiencia responsable, satisfactoria e integral para los Clientes.

En cuanto al desarrollo tecnológico, esta área se posiciona como una plataforma clave para la automatización, eficiencia e innovación en Supplies Depot S.A. La investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a la logística interna y externa, así como a las operaciones, contribuyen directamente a la mejora de la cadena de valor. La implementación de herramientas tecnológicas en la gestión de inventarios, la optimización de procesos y la atención al Cliente pueden influir significativamente en la calidad del servicio y la competitividad; y permitimos marcar una frontera bien delimitada entre un pasado con inconvenientes y un presente diferente, diferenciador. La cadena de valor del desarrollo tecnológico implica adoptar y adaptarse a las últimas innovaciones sin más bajo estricta relación con el ámbito financiero.

A través de estas actividades interconectadas, Supplies Depot S.A. construye una cadena de valor que más allá de completa, apunta a lo integral en la distribución de productos. La empresa se esfuerza por agregar valor en cada etapa, desde la selección de proveedores hasta la entrega al Cliente final, asegurando no sólo la satisfacción inmediata; sino, también el fortalecimiento continuo de su presencia en el mercado.

Siguiendo con la radiografía de Supplies Depot S.A., una vez precisados conceptos, se presenta un resumen detallado del proceso de recopilación de información llevado a cabo en cada uno de los Departamentos actuales de Supplies

Depot. Se detallarán las actividades realizadas por cada área, y se proporcionará información sobre el porcentaje de eficiencia en la ejecución de estas actividades, distinguiendo entre lo que se ha ejecutado de manera efectiva y lo que podría mejorar. Este análisis pretende ofrecer una visión detallada de las operaciones internas de la empresa, identificando tanto las fortalezas como debilidades en cada Departamento:

Departamento de Contabilidad.

Actividades que realiza el Departamento:

- Registro y control de facturas.
- Control de ingresos y gastos para mantener la estabilidad financiera.
- Conciliación bancaria y análisis de estados financieros.
- Elaboración de informes financieros.
- Preparación de declaraciones fiscales e informes a entes de control gubernamental.
- Asesoramiento en decisiones estratégicas basadas en datos financieros.
- Desarrollo de estrategias para la gestión eficiente de presupuestos.

Análisis Departamental: El Departamento lo conforman dos personas que realizan las tareas antes expuestas; usan hojas electrónicas para generar los reportes necesarios para un control diario de recursos. Usan una plataforma bajo suscripción para registrar ingresos – facturas, egresos – cheques, diarios de conciliación contable y emitir reportes convencionales. Todas las demás actividades las complementan con herramientas tecnológicas de índole ofimático; en especial, el correo electrónico y utilización de hojas

electrónicas. Este Departamento ingresa la información cuando se requiere recursos, no hay regularidad desde nuestro punto de vista; se evidencia una falta de control en los costos, no hay controles financieros, lo que genera que la empresa no tenga información precisa para tomar buenas decisiones. Notamos mucha documentación en papel por todo el Departamento sin un orden adecuado, carpetas sin etiquetas, reportes que no están a la mano para hacer controles, presumimos que no fueron bien generados; por ende, están de lado. **CMI** serviría para fortalecer la base financiera de la empresa en Supplies Depot S.A.

Departamento de Mercadeo:

- Gestión y control de presencia en plataformas digitales y redes sociales.
- Implementación de estrategias de mercadeo digital.
- Evaluación de la percepción de los productos y servicios en el mercado.
- Investigación de mercado para identificar tendencias y oportunidades.
- Desarrollo de materiales de mercadeo como folletos y catálogos.

Análisis Departamental: El Departamento lo conforma una persona que realiza las tareas antes expuestas que se centra en la utilización de medios, redes y herramientas digitales; así como hojas electrónicas para proporcionar información de productos/servicios a Clientes y/o a entidades que requiriesen de los mismos. Internet es su principal medio de trabajo, usa además Apps de mensajería instantánea. No tiene un portal institucional; pero, sí correo electrónico bajo la denominación de la empresa. Usa herramientas ofimáticas cotidianamente y herramientas de artes digitales como el logo de Supplies Depot S.A.; no notamos que tenga una imagen corporativa diseñada como hojas membretadas u tarjetas de presentación institucionales; así como una variedad de logos. No visualizamos otro tipo de publicidad de la empresa como trípticos u otros. Nos permitieron revisar los archivos y no hay información sobre control de precios para preparar descuentos preferenciales por diferentes criterios. No se notó

información de cómo está el mercado hoy y como estará a futuro. **CMI** serviría para monitorear los espacios del mercado en dónde esté presente Supplies Depot S.A. y saber si es tendencia o no, a través de controles y ser resiliente en las estrategias. Nos percatamos que no hay conversaciones asiduas con el Departamento Comercial.

Departamento de Comercial:

- Seguimiento a Clientes existentes para evaluar sus necesidades.
- Desarrollar estrategias para la retención de clientes por diferentes factores ya sea volumen o antigüedad.
- Participación en ferias y/o eventos comerciales para ampliar la red de contactos.
- Elaboración de propuestas y contratos comerciales.
- Monitorear competencia.
- Analizar los datos comerciales de ventas y compras.
- Capacitar a los Asesores Comerciales.

Análisis Departamental: Este Departamento lo integran 4 personas, dos de ellos Asesores para gestión a Clientes. Toda la información es aislada y se la maneja con herramientas tecnológicas de índole ofimático, información dispersa y no consolidada para un mejor control. Nos percatamos que no hay una estrategia para captar nuevos Clientes o no hay información en un sólo lugar para realizar estrategias. No hay un control a los Asesores de que hacen o a quiénes visitan. En los días que estuvimos presentes no se brindó actualizaciones o inducciones para informar sobre las características de productos/servicios. No hay un canal de comunicación directo, interno en el Departamento. Pudimos notar que los Asesores no manejan una imagen que dé, a entender a los Clientes que representan a Supplies Depot S.A. Como mencionamos anteriormente poca conversación con el Departamento de Mercadeo. No hay procesos

documentados como captación de nuevos Clientes. Finalmente, no hay un análisis a fondo de las ventas/compras realizadas. **CMI** mejoraría indudablemente el control de este Departamento vital para la empresa, las compras/ventas es el corazón de Supplies Depot S.A. para mantenerse vigente en el mercado.

Departamento de Talento Humano.

- Gestión de la contratación y terminación del Personal.
- Evaluación del desempeño del Personal.
- Mantenimiento de un ambiente laboral positivo y productivo.
- Desarrollo de programas de capacitación para el Personal.
- Monitoreo de tendencias en Recursos Humanos (**RRHH**) y ajuste de políticas.

Implementación de políticas de responsabilidad social - ambiental, empresarial.

Buscar la mejora continua de los procesos de recursos humanos: Políticas y reglamentos internos que cubran los objetivos de Supplies Depot S.A.

Análisis Departamental: En este Departamento colabora una persona. Nos dio una primera impresión de ser una persona parca, poco sociable, que solo usa el correo electrónico para dar indicaciones y gestionar sus actividades. Maneja el rol de pagos con hojas electrónicas y eso sí, no hay documentos donde se indique que está bien o que está mal dentro de una empresa. No había un calendario de capacitaciones del Personal. CMI debe mejorar en mucho este Departamento.

Capítulo 2: Identificar las Necesidades

En la fase número dos se analiza la información recopilada con el fin de identificar indicadores claves y prioritarios con el objetivo de filtrar la información más relevante y poder así desarrollar una estrategia de implementación del Cuadro de mando integral en la empresa Supplies Depot S.A.; que se alinee con los objetivos principales y necesidades actuales de la empresa tanto a corto como en el largo plazo. Durante este análisis, se destacan las relaciones prioritarias y las soluciones concretas para abordar desafíos específicos.

Directamente, se aborda el tema de la fidelidad de los clientes y sus causas potenciales. La calidad del servicio, la satisfacción del cliente, proveedores serios y la percepción de la imagen institucional, son algunos de los factores que afectan la lealtad del cliente. Además, se analizan las habilidades actuales de los asesores comerciales y cómo se relacionan con el entrenamiento o la falta de entrenamiento. Este análisis evalúa las competencias necesarias para brindar un servicio con valor agregado y cómo se alinean con la capacitación con la que se cuenta a través de Universidades, Gremios bajo el mismo giro del negocio, Cámaras de la Producción, Entes de control gubernamental como la Superintendencia de Compañías (**SuperCías**) y el Sistema de Rentas Internas (**SRI**); además de Municipios, Prefecturas y Gobernaciones.

Este enfoque en la identificación de relaciones y soluciones concretas en la fase de análisis sienta las bases para una estrategia de implementación del CMI que no solo aborda los problemas identificados, sino que también establece una dirección clara y alineada con los objetivos estratégicos de Supplies Depot S.A. Este proceso de filtrado y priorización garantiza que la empresa se enfoque en las áreas críticas que impactarán significativamente en su rendimiento a largo plazo.

Acá entra la Transformación Digital como pieza importante para el CMI de Supplies Depot S.A., que es un proceso integral que implica la incorporación de tecnologías digitales en todos los aspectos de una empresa para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la experiencia del cliente. En el ámbito

de la empresa, la transformación digital puede tener un impacto significativo en la gestión operativa y en la oferta de productos y servicios.

En la misma línea para cubrir nuestro objetivo de sostenibilidad y amistad con el medio ambiente entra la Tecnología Carbono Cero (Conocida en sus siglas en inglés **GreenIT**) que se enfoca en reducir y/o compensar las emisiones de carbono en nuestra atmósfera asociadas con nuestras operaciones y actividades de producción. En el caso de Supplies Depot S.A, esto podría implicar la adopción de prácticas sostenibles, como la utilización de productos de limpieza ecológicos y la gestión eficiente de residuos. Sin embargo, se podrían implementar tecnologías que reduzcan la huella de carbono, como sistemas de energía renovable y transporte sostenible. Todo involucra capacitaciones que permitan que la empresa logre conseguir certificaciones que le permitan obtener créditos a su favor y también en algún momento buscar llevar nuestros productos al extranjero, dando la mano a nuestro país para inyectar dólares a nuestra economía de país.

Más a fondo, la Tecnología Verde se centra en el uso de recursos de manera más eficiente y sustentable. Este tema podría incluir la optimización de procesos para reducir el consumo de agua y energía, así como la adopción de prácticas agrícolas sostenibles para los productos de cafetería. La implementación de tecnologías como sensores de consumo y sistemas de monitoreo ambiental podría contribuir a la gestión más eficiente de recursos.

El cuadro de mando integral (CMI) se convierte en una herramienta valiosa en este proceso de transformación digital. Al alinear los objetivos estratégicos con los resultados clave, la empresa puede evaluar de manera efectiva su desempeño en áreas clave como sostenibilidad, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Esto implica, por ejemplo, establecer indicadores específicos para medir la reducción de emisiones de carbono, la eficiencia energética y la satisfacción del cliente con productos y servicios sostenibles, sin más.

En la implementación de estas tecnologías y estrategias, es fundamental capacitar al personal para adaptarse a los cambios y aprovechar al máximo las nuevas herramientas. La capacitación debe abordar la conciencia ambiental, el uso eficiente de

los recursos y la integración de tecnologías digitales en los procesos operativos diarios. La adopción de sistemas de gestión digital puede optimizar la logística y el seguimiento de productos y servicios.

La personalización y/o mejoramientos de servicios es otra área donde la transformación digital puede marcar la diferencia. Utilizando datos recopilados de clientes, la empresa puede adaptar sus ofertas y servicios para satisfacer mejor las necesidades y preferencias individuales, al tiempo que fomenta una relación más estrecha y duradera con sus clientes.

La implementación de sistemas de gestión de la calidad y la seguridad alimentaria a través de tecnologías digitales puede asegurar el cumplimiento de normativas y estándares, así como garantizar la seguridad y la calidad de los productos ofrecidos, lo cual es crítico en el caso de productos de cafetería. Así tendremos más mercados desde donde adquirir y/o hacer llegar nuestros productos e inclusive sobrepasar nuestra frontera de país.

La automatización de procesos es un punto para tener en cuenta, clave vital en la transformación digital. En nuestra empresa, la automatización podría aplicarse a tareas repetitivas, como la programación de limpieza, gestión/control de inventario y la toma de pedidos, lo que mejora la eficiencia y reduce los errores operativos.

La incorporación de sistemas de retroalimentación digital, como encuestas en línea y plataformas de reseñas, permite a la empresa recopilar información valiosa sobre la satisfacción del cliente y áreas de mejora. Esta retroalimentación puede ser crucial para ajustar estrategias y servicios de manera continua. Ser inteligente en las nuevas decisiones. Ser activamente preparado para el cambio positivo.

La seguridad de la información es un aspecto crítico en la transformación digital. Al manejar datos sensibles, como información del cliente y datos operativos, la empresa debe implementar medidas robustas de seguridad para proteger la integridad y la privacidad de la información. Todo este tema de la seguridad de la información es una ley, la ley orgánica de protección de datos

personales (**LOPDP**), expedida en el año 2021 y desde este año se debe cumplir y acatar. LOPDP es una normativa fundamental que establece las pautas para el tratamiento de la información personal en diversos sectores, en nuestro caso, en el sector de productos y servicios, comercio directo. LOPDP busca garantizar la privacidad y el control de los individuos sobre sus datos personales. Es crucial que las empresas comprendan y cumplan con los principios y requisitos establecidos por esta ley para evitar sanciones y proteger la confianza de sus clientes, proveedores y talento humano. Las empresas deben tener en cuenta que la LOPDP se aplica a cualquier entidad que maneje datos personales, independientemente de su tamaño o sector. La normativa establece que el tratamiento de datos debe ser transparente, legítimo y limitado a la finalidad para la cual fueron recopilados. Además, se requiere el consentimiento expreso de los individuos para el procesamiento de sus datos; y, éstos deben ser informados sobre cómo se utilizarán. Las empresas deben garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos personales que manejan. Esto implica la adopción de medidas técnicas y organizativas adecuadas para proteger la información contra accesos no autorizados, pérdida o alteración.

Es imperativo designar un delegado de Protección de Datos (**DPD**). El DPD es responsable de supervisar el cumplimiento de la LOPDP y actuar como enlace con la Superintendencia de datos del Ecuador, próxima a crearse o fusionarse con otro ente estatal; así como, se elegirá a través del Consejo de Participación Ciudadana, a la persona que lo encabezará.

La aplicación de la LOPDP ha sido fortalecida por la entrada en vigor del Reglamento de Protección de Datos del Ecuador, dada en agosto de este año. Las empresas deben alinearse con ambos marcos normativos para garantizar el cumplimiento completo y evitar sanciones significativas, que pueden ascender a cuantías considerables en caso de infracciones graves,

que están en valor desde el 1% al 10% de sus ventas totales, más no netas. En definitiva, las empresas deben tomar medidas proactivas para cumplir con la LOPDP, desde la designación de un DPD hasta la implementación de medidas de seguridad y la documentación adecuada de las operaciones de tratamiento. La transparencia y el respeto por los derechos de privacidad de los individuos son esenciales para construir

y mantener la confianza, y el incumplimiento de la LOPD puede resultar en multas sustanciales y daños a la reputación empresarial.

La colaboración digital, tanto interna como externa, se vuelve esencial. La empresa puede beneficiarse al establecer colaboraciones con proveedores sostenibles, participar en plataformas digitales de comercio y compartir conocimientos con otras empresas del sector.

En resumen, la Transformación Digital en Supplies Depot S.A. implica la adopción estratégica de tecnologías como la Carbono Cero y verde. La implementación de estas tecnologías, junto con la utilización efectiva del Cuadro de Mando Integral, permite una gestión más sostenible, eficiente y orientada al cliente, colocando a la empresa en una posición ventajosa en un mundo empresarial cada vez más digitalizado, cada vez hacia una sociedad en donde la información es como el oro físico.

Una vez que de alguna u otra forma realizamos un cuadro integral operacional para obtener lo que es hoy y será Supplies Depot S.A. a través de una rediseñada misión, visión, objetivos y valores, nos enfocaremos en la implementación de un cuadro de mando integral estratégico (CMI), el cual requiere una recopilación efectiva, real y/o continua de datos y/o documentación para medir y evaluar el desempeño en diversas áreas de la empresa.

En el ámbito financiero, el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede incluir una variedad de indicadores clave que ofrecen una visión integral del rendimiento económico de la empresa y estos serían los indicadores por saber:

- Rentabilidad Financiera (**ROA**): Mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar beneficios.
- Rentabilidad del Patrimonio (**ROE**): Indica la rentabilidad generada con respecto al capital propio de la empresa.
- Margen Bruto: Representa el porcentaje de ingresos que queda después de deducir los costos directos de producción.

- Margen Neto: Indica el porcentaje de ingresos que queda después de deducir todos los costos, incluidos impuestos e intereses.
- Liquidez Corriente: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Tasa de Endeudamiento: Indica el grado de endeudamiento de la empresa en relación con su patrimonio neto.
- Rotación de Inventarios: Evalúa la eficiencia con la que la empresa gestiona su inventario.
- Días de Cuentas por Cobrar: Mide el tiempo promedio que tarda la empresa en cobrar sus cuentas por ventas.
- Días de Cuentas por Pagar: Indica el tiempo promedio que la empresa tarda en pagar sus cuentas.
- Efectivo Neto Generado por Actividades Operativas: Evalúa la capacidad de la empresa para generar efectivo a partir de sus operaciones.

Estos indicadores financieros ofrecen una visión completa de la salud financiera de la empresa y pueden adaptarse según las necesidades específicas y los objetivos estratégicos de nuestra empresa. Estos indicadores están alineados con los objetivos establecido por Supplies Depot S.A.

Pasamos a uno de nuestros inconvenientes en el proyecto, el área de Clientes; que es la medida de éxito de cualquier empresa; y, medir su satisfacción es clave para mantener relaciones duraderas y fomentar la lealtad. Indicadores y/o puntos a revisar en el tiempo:

- Índice de Satisfacción del Cliente (**CSI**): Utiliza encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación directa de nuestros clientes. El CSI se calcula promediando las

respuestas sobre la satisfacción general con los productos, servicios y la experiencia general hacia/con la empresa. Esta medida proporciona una visión global de cómo perciben los clientes la calidad de nuestros productos o servicios.

- Tasa de Retención de Clientes: Mide la cantidad de clientes que continúan haciendo negocios con nuestra empresa durante un período específico. Una tasa de retención alta indica que nuestros clientes están satisfechos y ven valor en nuestros productos/servicios, lo que contribuye a la estabilidad y el crecimiento a largo plazo.
- Net Promoter Score (**NPS**): Esta métrica mide la disposición de los clientes a recomendar nuestra empresa a otros. Se basa en una pregunta clave: "*En una escala de 0 a 10, ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros productos/servicios a una empresa amiga o referida?*". Proporciona una visión rápida de la lealtad y satisfacción.
- Tiempo de Respuesta a Problemas o Consultas: Monitoriza cuánto tiempo lleva resolver problemas o responder a consultas de los clientes. Un tiempo de respuesta rápido demuestra un compromiso con la satisfacción del cliente y contribuye a la percepción positiva de la empresa.

Al integrar estos indicadores en tu cuadro de mando, podremos evaluar de manera exacta la experiencia del cliente. Además, es importante realizar a la par, análisis cualitativos, como la revisión de comentarios y testimonios, para obtener comportamientos (**Insights**) más profundos sobre las expectativas y necesidades de nuestros clientes. La combinación de métricas cuantitativas y cualitativas proporcionará una visión completa de la satisfacción del cliente y permitirá ajustes estratégicos en el tiempo sin importar su duración. Nos permite ser crecientes y ágiles en el cambio de las estrategias de nuestra empresa.

El tema de Clientes nos conlleva el manejo de los Proveedores; la gestión efectiva de proveedores es fundamental para garantizar un flujo de suministros constante y de calidad. Indicadores y enfoques clave:

- **Índice de Cumplimiento de Entregas:** Mide la puntualidad y consistencia de las entregas de los proveedores. Este indicador evalúa si los productos o servicios se entregan según los plazos acordados, lo que es crucial para evitar interrupciones en la cadena de suministro.
- **Calidad de los Productos o Servicios Suministrados:** Implementa métricas de calidad para evaluar la conformidad de los productos o servicios recibidos con los estándares establecidos. La tasa de productos defectuosos o la necesidad de nuevos pedidos pueden indicar la calidad del servicio del proveedor.
- **Niveles de Inventario y Rotación:** Monitorea los niveles de inventario y la rotación para garantizar una gestión eficiente. Tener un inventario adecuado evita problemas y la rotación rápida indica una gestión ágil y eficaz.
- **Índice de Costos de los Proveedores:** Evalúa los costos asociados con diferentes proveedores, considerando no solo el precio de compra; sino, también costos adicionales como transporte y almacenamiento. Busca optimizar costos sin comprometer la calidad.
- **Evaluación del Desempeño del Proveedor:** Implementa un sistema de evaluación periódica que incluya aspectos como la calidad del servicio, la comunicación, la capacidad de respuesta y la capacidad de adaptarse a cambios. Esto permite tomar decisiones informadas sobre la continuidad de la relación con los proveedores.
- **Tiempo de Procesamiento de Pedidos:** Mide el tiempo que tarda un proveedor en procesar y enviar un pedido desde que se realiza hasta que se entrega; un procesamiento eficiente contribuye a una cadena de suministro ágil y receptiva.
- **Niveles de Cumplimiento con Acuerdos Contractuales:** Evalúa si los proveedores cumplen con los términos acordados en los contratos, incluyendo plazos de entrega, calidad del producto y condiciones de pago. Este indicador garantiza el cumplimiento de las expectativas establecidas.

Estos indicadores en nuestro CMI proporcionarán una visualización del rendimiento

de los proveedores y la gestión de inventarios. Además, es crucial mantener una comunicación abierta y colaborativa con los proveedores, compartiendo expectativas y trabajando juntos para abordar cualquier desafío. La combinación de métricas cuantitativas y una evaluación continua de la relación con los proveedores garantiza una gestión efectiva de esta área crítica.

Los indicadores se los presenta a través de paquetes de información denominados Indicadores Claves de Rendimiento (O por sus siglas en inglés, **KPI**) son medidas específicas que proporcionan información cuantificable sobre el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Estos indicadores permiten a las empresas evaluar su progreso, verificar su visión e identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas y ágiles en el tiempo. Los KPI son herramientas esenciales para medir el éxito y la eficacia de las estrategias implementadas en diferentes áreas de nuestra empresa, por lo que general esta información se la trata con hojas electrónicas como Microsoft Excel o Google Sheets o en nuevas generaciones de herramientas, como lo es Microsoft PowerBI entre otras.

El cuadro de mando integral utiliza KPI para traducir la visión y la estrategia de una organización en objetivos medibles. El CMI abarca cuatro perspectivas clave: Financiera, cliente/proveedor, procesos internos/crecimiento y aprendizaje. Cada perspectiva del CMI tiene sus propios conjuntos de KPI que reflejan los aspectos críticos del rendimiento dentro de esa dimensión, que ya los hemos descrito anteriormente.

A continuación, describimos lo que sigue: Mapa estratégico CMI:

Tabla 2. Mapa Estratégico CMI.

Ámbito FINANCIERO	Ámbito PROCESOS INTERNOS
Liquidez constante. Flujo de caja.	Alianzas estratégicas con Proveedores. Monitoreo de costos de producción.
Ámbito CLIENTES	Ámbito TALENTO HUMANO
Medir su satisfacción. Adecuadas devoluciones. Medir nuevos intereses. Comunicación más afín por medios directos y/o indirectos.	Clima laboral robusto. Formación personal continua.

Capítulo 3:

Propuestas

La fase inicial para la implementación del cuadro de mando integral (CMI) se basará en la recopilación de datos relevantes de la empresa que se obtendrán de distintas fuentes que incluyen: Documentos, información proporcionada de manera informal por el Gerente, información sobre los Clientes en la base de datos de la empresa, información de los distribuidores desde la base de datos de los proveedores – mayoristas, información desde los centros de información públicos; esto, con el fin de identificar y tener una mejor visión de la situación actual de la empresa; así como, sus problemas actuales más importantes y sus necesidades en el corto, mediano y largo plazo. Estos indicadores estratégicos nos ayudarán a la alineación de objetivos, la política de incentivos y la mejora de la gestión empresarial, que permitan conformar la disciplina comercial que guíe a Supplies Depot S.A. a consolidarse como empresa una década más.

Además, se realizará un análisis de la capacidad real de la organización, siguiendo los pasos para la creación e implementación a través de mapa estratégico del CMI. Este análisis permitirá evaluar las habilidades actuales del personal, su parte contable – financiera, su clima relacional con sus Clientes y la eficiencia de los procesos internos de la empresa. La estrategia inicial incluirá la definición de indicadores estratégicos que reflejen los objetivos de la empresa, como la retención de Clientes, la eficiencia operativa y la rentabilidad. Estos indicadores proporcionarán una visión clara del desempeño de la empresa en áreas críticas y servirán como base para la creación de soluciones y estrategias al momento de implementar el CMI.

Sin embargo, se llevará a cabo un análisis detallado del entorno competitivo y las capacidades internas, con el fin de identificar áreas de mejora y establecer metas realistas para la implementación del CMI. Este análisis proporcionará una base sólida para la definición de los indicadores y objetivos estratégicos, así como para la identificación de áreas de enfoque prioritario. CMI (Balanced Scorecard, BSC) es una herramienta dinámica que se adapta a las necesidades específicas de empresa sin importar su ámbito comercial; más aún su giro

de negocios, sea cual fuere. Su implementación implica un compromiso, adaptarse a cambios y una visión compartida por todo el Talento Humano para lograr los objetivos y cumplir los valores institucionales.

En esta sociedad donde la competencia es intensa y las expectativas de los Clientes evolucionan exponencialmente, es importante contar con una receta estratégica sólida. La empresa no sólo busca vender productos; aspiramos a ser Ingenieros Emprendedores de experiencias para ofrecer soluciones y contribuir de manera significativa a la calidad de vida de nuestros Clientes. Los objetivos y valores que se seguirán se plantean en la siguiente matriz:

Tabla 3. Matriz de Objetivos y Valores.

OBJETIVOS		VALORES	
D	esarrollo sostenible.	D	edicación
E	ficiencia operativa.	E	tica.
P	osicionamiento en el mercado.	P	asión
O	ptimización de productos.	O	rientación al Cliente.
T	ransformación digital.	T	ransparencia.

El análisis de los cuatro departamentos de Supplies Depot S.A. (Contabilidad, Mercadeo, Comercial y Talento Humano) reveló varias necesidades de mejora que podrían ser abordadas mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Estas son las propuestas específicas para cada departamento:

Departamento de Contabilidad

1. Control de Costos:

- Establecer un sistema de control de costos más estricto, utilizando un proceso de recopilación de datos regular.
- Utilizar el CMI para monitorear y controlar continuamente los costos.

Indicadores:

- Ratio de Gastos Operativos con respecto a los Ingresos.
- Variación de los costos con respecto al presupuesto.

Medición:

- Comparar de manera periódica los gastos operativos con los ingresos para de esa manera poder garantizar que se mantengan dentro de los límites establecidos.
- Analizar regularmente las variaciones de los presupuestos para poder identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

2. Organización y Documentación:

- Evitar la acumulación de papel sin clasificar implementando un sistema de organización efectivo para la documentación.
- Etiquetar adecuadamente documentos y carpetas para facilitar su búsqueda y recuperación.

Indicadores:

- Tiempo promedio para recuperar documentos.
- Número de documentos mal etiquetados.

Medición:

- Evaluar la eficiencia en la recuperación de documentos a través del tiempo invertido en buscarlos.
- Seguimiento del número de documentos mal etiquetados para evaluar la efectividad del sistema de organización.

3. Frecuencia en el Registro de Información:

- Establecer horarios regulares para obtener información para mantener los registros financieros actualizados.

Indicadores:

- Analizar el tiempo que toma entre actualizaciones de registros financieros.

Medición:

- Medición del tiempo transcurrido entre cada actualización de registros financieros para garantizar que la frecuencia establecida sea la ideal.

4. Capacitación en Herramientas Tecnológicas:

- Ofrecer capacitación a los miembros del departamento para mejorar la gestión de herramientas tecnológicas y optimizar el uso de hojas electrónicas.

Indicadores:

- Valoración del personal con respecto al uso de herramientas tecnológicas.

Medición:

- Evaluación de las habilidades del personal en el uso de herramientas tecnológicas mediante pruebas y ejercicios prácticos.

Departamento de Mercadeo

1. Imagen Corporativa:

- Construir una imagen corporativa consistente, mediante el uso de hojas membretadas, tarjetas de presentación y otros elementos que fortalezcan la presencia de la empresa en el mercado.

Indicadores:

- Reconocimiento de marca.
- Consistencia en la presentación visual.

Medición:

- Encuestas de reconocimiento de marca entre el público objetivo.
- Evaluación del impacto visual en todos los materiales de marketing.

2. Control de Precios y Descuentos:

- Implementar un sistema de control de precios y descuentos preferenciales usando

el CMI para evaluar la eficacia de estas estrategias.

Indicadores:

- Efectividad de descuentos en las ventas.
- Margen de beneficio.

Medición:

- Seguimiento de las ventas asociadas a descuentos preferenciales.
- Análisis del margen de beneficio para garantizar rentabilidad.

3. Seguimiento del Mercado:

- Utilizar el CMI para monitorear las tendencias del mercado, encontrar oportunidades y modificar proactivamente la estrategia.

Indicadores:

- Tendencias de mercado anticipadas.
- Participación de mercado.

Medición:

- Análisis de informes de CMI para identificar y anticipar tendencias.
- Monitoreo de la participación de mercado mediante estudios de mercado y análisis de competencia.

4. Comunicación con Departamento Comercial:

- Para garantizar que las estrategias de venta y marketing estén alineadas, establecer vínculos de comunicación efectiva con el departamento comercial.

Indicadores:

- Coherencia en mensajes promocionales.
- Aumento en las conversiones de leads a ventas.

Medición:

- Evaluación de la consistencia de los mensajes promocionales.
- Seguimiento de la eficacia de las estrategias de marketing en la generación de ventas.

Departamento Comercial

1. Consolidación de Información:

- Utilizar el CMI para consolidar información dispersa y facilitar el análisis de datos comerciales, incluyendo ventas, compras y seguimiento a clientes.

Indicadores:

- Tiempo de respuesta a consultas de clientes.
- Precisión en la información consolidada.

Medición:

- Registro del tiempo empleado en responder consultas de clientes.
- Verificación de la precisión de la información consolidada mediante la comparación con los datos originales.

2. Estrategias de Captación de Clientes:

- Crear planes documentados para atraer a nuevos clientes y retener a los clientes existentes.

Indicadores:

- Número de nuevos clientes adquiridos.
- Retención de clientes existentes.

Medición:

- Registro del número de nuevos clientes provenientes de las estrategias documentadas.
- Seguimiento de la retención de clientes existentes a lo largo del tiempo.

3. Imagen y Comunicación:

- Establecer pautas para que los Asesores Comerciales proyecten una imagen coherente y correcta de la empresa.

- Fomentar la comunicación efectiva interna en el departamento y con el Departamento de Mercadeo.

Indicadores:

- Consistencia en la representación de la empresa.
- Nivel de satisfacción del cliente.

Medición:

- Evaluación de la correcta representación de la empresa mediante encuestas internas.
- Encuestas de satisfacción del cliente para evaluar la percepción externa.

4. Análisis Profundo de Ventas/Compras:

- Implementar un análisis completo de las transacciones comerciales para encontrar oportunidades de mejoras y crecimiento.

Indicadores:

- Margen de beneficio.
- Velocidad de conversión de leads a ventas.

Medición:

- Análisis del margen de beneficio en cada transacción.
- Evaluación del tiempo requerido para convertir leads en ventas.

Departamento de Talento Humano

1. Comunicación y Colaboración:

- Fomentar una comunicación más abierta y colaborativa en el departamento mediante la implementación de reuniones regulares y un entorno de trabajo positivo.

Indicadores:

- Participación en reuniones internas.
- Mejoras en el ambiente laboral según encuestas internas.

Medición:

- Registro de la participación en reuniones programadas.
- Encuestas internas para evaluar el cambio en la percepción del ambiente laboral.

2. Calendario de Capacitaciones:

- Organizar un cronograma de capacitación para el personal utilizando CMI para monitorear el progreso y la eficacia de las capacitaciones.

Indicadores:

- Nivel de competencia antes y después de la capacitación.
- Retención de conocimientos adquiridos.

Medición:

- Evaluación del nivel de competencia antes y después de la

capacitación.

- Seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el trabajo diario.

3. Evaluación de Desempeño:

- Establecer un sistema oficial para evaluar el desempeño del personal.

Indicadores:

- Mejoras en la productividad individual.
- Identificación de áreas de mejora y desarrollo personal.

Medición:

- Evaluación del desempeño individual comparando resultados antes y después del sistema de evaluación.
- Identificación de áreas de mejora y planes de desarrollo personal.

4. Responsabilidad Social Empresarial:

- Incorporar las políticas de responsabilidad social y ambiental al CMI para evaluar su impacto y hacer ajustes cuando sea necesario.

Indicadores:

- Participación en iniciativas sociales.
- Evaluación del impacto ambiental de las operaciones.

Medición:

- Registro de la participación en iniciativas sociales y medioambientales.
- Evaluación del impacto ambiental de las operaciones a través de auditorías periódicas.

La implementación del Cuadro de Mando Integral en Supplies Depot S.A. debería abordar estas áreas críticas y permitir un mejor control y toma de decisiones en todos los departamentos. Requiere de monitoreo y evaluación continua, el cual va a tener una frecuencia de revisión mensual. La creación de tareas automáticas para notificar que indicadores se salen de sus valores requeridos o notificar su progreso durante el tiempo

que se necesita optimizar la rentabilidad de la empresa y solucionar al momento. La automatización de procesos precisamente ayuda a mejorar la eficiencia de todo el ciclo de información y por ende de los procesos internos y tener información en demanda, da una capacidad de respuesta óptima para solventar inconvenientes e inclusive prever problemas.

Capítulo 4:

Costo-Beneficio

La eficacia operativa y la toma de decisiones informadas son esenciales para el éxito sostenible de cualquier organización en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Para mejorar sus operaciones, mejorar la coordinación interdepartamental y mejorar su posición en el mercado, Supplies Depot S.A. ha identificado la necesidad de una transformación estratégica integral en este contexto. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una solución estratégica que no solo aborda los problemas específicos de cada departamento, sino que también ofrece una visión integral de la empresa, lo que permite una gestión más eficiente y una adaptabilidad proactiva a las tendencias del mercado.

El presente análisis detallado se centra en la propuesta de implementación del CMI en distintos departamentos clave de Supplies Depot S.A. los cuales son: Contabilidad, Mercadeo, Comercial y Talento Humano. A través de este enfoque, buscamos explorar las oportunidades de mejora, identificar áreas de eficiencia operativa y evaluar cómo la implementación del CMI en cada departamento contribuirá a los objetivos globales de la empresa.

En el Departamento de Contabilidad, se propone un enfoque estructurado para el control de costos, la organización eficiente de la documentación y la mejora en la frecuencia de registro de información. La capacitación en herramientas tecnológicas se presenta como una inversión clave para optimizar la gestión financiera y garantizar la toma de decisiones basada en datos precisos.

El Departamento de Mercadeo, por otro lado, se enfrenta al desafío de consolidar una imagen corporativa sólida y garantizar un control efectivo de precios y descuentos. La propuesta incluye la implementación del CMI para monitorear el mercado, alinear las estrategias con el Departamento Comercial y fortalecer la comunicación interna.

El Departamento Comercial se beneficiaría de la consolidación de información dispersa, la creación de estrategias documentadas para la captación de clientes y una

mejora significativa en la imagen y comunicación corporativa. La implementación del CMI promete optimizar el análisis de datos comerciales y establecer una base sólida para estrategias de crecimiento.

Finalmente, en el Departamento de Talento Humano, se propone mejorar la comunicación y colaboración interna, establecer un calendario estructurado de capacitaciones y evaluar el desempeño del personal. La incorporación de políticas de responsabilidad social al CMI fortalecerá la imagen de la empresa como un actor social y ambientalmente responsable.

Este análisis detallado de la implementación del Cuadro de mando integral en Supplies Depot S.A. no solo destaca las áreas específicas de intervención de cada departamento, sino que también ofrece una perspectiva completa de cómo esta estrategia puede tener un impacto positivo en la empresa. Es evidente que el CMI no solo es una inversión financiera, sino también una inversión estratégica en el futuro competitivo y sostenible de la empresa a medida que examinamos detenidamente los costos y beneficios asociados. El análisis Costo-Beneficio del cuadro de mando integral y del impacto de la implementación de este en los indicadores y necesidades de la empresa Supplies Depot S.A dan como resultado lo siguiente:

Costos de Implementación del CMI

Detalles y Desglose de Costos:

Departamento de Contabilidad:

1. Control de Costos:

- Inversión en software de control: \$5,000
 - Investigación y adquisición de software: \$4,000
 - Licencias y derechos de uso: \$1,000
- Capacitación del personal: \$2,000
 - Costo por instructor o consultor: \$1,500

- Materiales de capacitación: \$500

2. Organización y Documentación:

- Implementación de sistema de organización: \$3,000
- Adquisición de mobiliario y archivadores: \$2,000
- Implementación de sistema de clasificación: \$1,000

3. Frecuencia en el Registro de Información:

- Establecimiento de horarios regulares: \$1,000
- Planificación y diseño de horarios: \$500
- Capacitación para seguimiento de horarios: \$500

4. Capacitación en Herramientas Tecnológicas:

- Programa de capacitación: \$4,000
- Honorarios del instructor: \$2,500
- Materiales y recursos educativos: \$1,000
- Costos administrativos: \$500

Departamento de Mercadeo:

1. Imagen Corporativa:

- Desarrollo de imagen corporativa: \$8,000
- Contratación de diseñador gráfico: \$5,000
- Producción de materiales impresos y digitales: \$2,000
- Otros gastos misceláneos: \$1,000

2. Control de Precios y Descuentos:

- Implementación de sistema de control: \$6,000

- Desarrollo de software interno: \$4,000
- Capacitación para uso del sistema: \$2,000

3. Seguimiento del Mercado:

- Integración de CMI para monitoreo: \$7,000
- Adquisición de software de monitoreo de mercado: \$5,000
- Capacitación en el uso del CMI: \$2,000

4. Comunicación con Departamento Comercial:

- Establecimiento de canales de comunicación: \$3,000
- Implementación de software colaborativo: \$2,000
- Capacitación en uso del software: \$1,000

Departamento Comercial:

1. Consolidación de Información:

- Implementación de sistema de consolidación: \$9,000
- Desarrollo de software de consolidación: \$7,000
- Capacitación para uso del sistema: \$2,000

2. Estrategias de Captación de Clientes:

- Desarrollo de planes documentados: \$5,000
- Investigación y planificación estratégica: \$3,000
- Creación de materiales de marketing: \$2,000

3. Imagen y Comunicación:

- Establecimiento de pautas: \$2,000
- Diseño e impresión de pautas: \$1,000
- Capacitación en pautas establecidas: \$1,000

4. Análisis Profundo de Ventas/Compras:

- Implementación de sistema de análisis: \$10,000
- Desarrollo de software de análisis de transacciones: \$8,000
- Capacitación en el uso del sistema: \$2,000

Departamento de Talento Humano:

1. Comunicación y Colaboración:

- Implementación de reuniones regulares: \$4,000
- Logística y organización de reuniones: \$2,000
- Capacitación en técnicas de comunicación: \$2,000

2. Calendario de Capacitaciones:

- Organización de programa de capacitación: \$6,000
- Selección de temas y expertos: \$4,000
- Materiales de capacitación y logística: \$2,000

3. Evaluación de Desempeño:

- Implementación de sistema de evaluación: \$5,000
- Desarrollo de software de evaluación: \$3,000
- Capacitación en el uso del sistema: \$2,000

4. Responsabilidad Social Empresarial:

- Incorporación de políticas al CMI: \$3,000
- Consultoría para desarrollo de políticas: \$2,000
- Documentación y comunicación interna: \$1,000

Total General de Costos de Implementación del CMI:

Tabla 4. Costos de Implementación del CMI

Total general de costos de implementación	
Propuesta	Costos
Software de control	\$ 5,000.00
Capacitación del personal	\$ 2,000.00
Sistema de organización	\$ 3,000.00
horarios regulares	\$ 1,000.00
Programa de capacitación	\$ 4,000.00
Des. Imagen corporativa	\$ 8,000.00
Sistema de control	\$ 6,000.00
CMI para monitoreo	\$ 7,000.00
canales de comunicación	\$ 3,000.00
Sistema de consolidación	\$ 9,000.00
Planes documentados	\$ 5,000.00
establecimiento de pautas	\$ 2,000.00
Sistema de análisis	\$ 10,000.00
Reuniones regulares	\$ 4,000.00
Org. Programa de capacitación	\$ 6,000.00
Imp. Sistema de evaluación	\$ 5,000.00
Inc. Políticas al CMI	\$ 3,000.00
Total	\$ 83,000.00

Estos cálculos detallados reflejan los diversos elementos y actividades asociadas con cada concepto de costo en la implementación del Cuadro de Mando Integral en Supplies Depot S.A. Cada cifra se basa en estimaciones realistas y consideraciones específicas para cada departamento y objetivo.

A continuación, determinamos porcentajes de crecimiento para cada departamento basados en la estrategia específica de cada uno:

Departamento de Contabilidad: 5%

Departamento de Mercadeo: 8%

Departamento Comercial: 10%

Departamento de Talento Humano: 6%

Cálculo de Beneficios:

Figura 2. Estado de Resultado

	A	B	C	D
1		SUPPLIES DEPOT S A		
2		Estado de Resultados		
3		01 De Enero al 31 de Diciembre del 2022		
4				
5		Sistema Avanzado de Distribución SAYAD		
6	CUENTA	NOMBRE	PARCIAL	TOTAL
7	4	INGRESOS	-	-
8	41	VENTAS	-	-
9	4101	VENTAS DE PRODUCTOS	-	-
10	410101	VENTAS DE PRODUCTOS	-	-
11	41010101	Productos 12%	467,012.10	-
12	41010102	Productos 0%	2,099.37	-
13		TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS	-	469,111.47
14	410103	DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-	-
15	41010301	DEVOLUCION EN VENTAS 12%	-8,745.23	-
16	41010302	DEVOLUCION EN VENTAS 0%	-38.70	-
17		TOTAL DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-	-8,783.93
18	410105	OTROS INGRESOS	-	-
19	41010501	OTROS INGRESOS-SOBRENTE MERCA	1,341.56	-
20	41010502	OTROS INGRESOS POR DOBLE PAGO	0.05	-
21	41010504	INTERES DE MORA CLIENTES	63.47	-
22		TOTAL OTROS INGRESOS	-	1,405.08
23		TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS	-	461,732.62
24		TOTAL VENTAS	-	461,732.62
25		TOTAL INGRESOS	-	461,732.62
26	5	COSTO DE VENTAS	-	-
27	51	COSTO DE VENTA	-	-
28	5101	COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	-
29	510101	COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	-
30	51010101	Costo de Venta productos 12%	371,671.24	-
31	51010102	Costo de venta productos 0%	1,685.29	-
32		TOTAL COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	373,356.53
33		TOTAL COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	373,356.53

Ahora, calculamos los beneficios para cada departamento:

Beneficio = Ingresos totales de la empresa en el año 2022 X Porcentaje de Crecimiento de cada departamento

Tabla 5. Beneficio de la Implementación del CMI

Departamento	Ingresos totales	Crecimiento	Beneficio
Contabilidad	\$ 461,732.62	5%	\$ 23,086.63
Mercadeo	\$ 461,732.62	8%	\$ 36,938.61
Comercial	\$ 461,732.62	10%	\$ 46,173.26
Talento Humano	\$ 461,732.62	6%	\$ 27,703.96
Total			\$ 133,902.46

Por lo tanto, los beneficios totales esperados de implementar el CMI, basados en los porcentajes de crecimiento determinados, son de \$133,902.46.

El análisis costo-beneficio se realiza comparando los costos de implementación del CMI con los beneficios esperados para cada departamento.

Costos de Implementación del CMI:

Total de Costos de Implementación: \$83,000

Beneficios Esperados del CMI:

Total de Beneficios: \$133,902.46

Análisis Costo-Beneficio:

Total de Beneficios - Total de Costos

\$133,902.46 - \$83,000 = \$50,902.46

El resultado del análisis muestra un beneficio neto positivo de \$50,902.46. Esto indica que, según los cálculos realizados, la implementación del CMI es financieramente beneficiosa para la empresa. La inversión de \$83,000 en el CMI genera un retorno esperado de \$133,902.46 en beneficios para la empresa. El beneficio neto positivo sugiere que la implementación del CMI es una decisión financieramente favorable. Los beneficios superan los costos, lo que indica un rendimiento positivo de la inversión.

Conclusiones

En Supplies Depot S.A., la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) es una gran oportunidad para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Este análisis ha destacado la importancia de esta herramienta de gestión para brindar una visión global de la empresa y facilitar la toma de decisiones. Además, se ha destacado la importancia de alinear la misión, visión y objetivos de la empresa con la implementación del CMI, así como la necesidad de recopilar y almacenar información relevante de manera segura y accesible. La evaluación exhaustiva de la factibilidad de implementar el Cuadro de Mando Integral en Supplies Depot S.A. arroja conclusiones positivas y respalda el objetivo general de que esta herramienta estratégica podría ser un catalizador significativo para mejorar la toma de decisiones en la empresa.

El análisis del estado actual de Supplies Depot S.A. reveló problemas importantes en varios departamentos, como la falta de control de costos, la falta de imagen corporativa sólida, la dispersión de información en el departamento comercial y la necesidad de mejorar la comunicación interna en Talento Humano. La importancia de implementar medidas estratégicas para fortalecer la base operativa y competitiva de la empresa se destaca en estos puntos críticos identificados a través de una revisión exhaustiva. El objetivo de la determinación de indicadores prioritarios fue satisfacer las demandas específicas de cada departamento.

Los indicadores seleccionados están diseñados para proporcionar información relevante y accionable, desde el control de costos en contabilidad hasta la mejora de la imagen corporativa en marketing. Este método garantiza que el CMI se alinee con los objetivos estratégicos y operativos de Supplies Depot S.A., lo que facilita la toma de decisiones. Cada departamento está incluido en la estrategia de implementación propuesta, que ofrece soluciones únicas. La planificación del CMI tiene como objetivo resolver problemas y mejorar la eficiencia operativa de la empresa. Desde la implementación de sistemas de control de costos hasta la creación de estrategias documentadas en el departamento comercial. La estructura del plan fomenta la integración sinérgica de los departamentos y promueve una visión estratégica

coherente.

El análisis Costo-Beneficio demuestra que la inversión estimada de \$90,000 en la implementación del CMI es más que justificada por los beneficios proyectados, que superan los \$83,000 anuales. Esta relación positiva entre costo y beneficio demuestra la viabilidad financiera de la implementación y sugiere que el retorno de la inversión será rápido y significativo. El monitoreo del impacto, clave para evaluar la eficacia a lo largo del tiempo, se centrará en los indicadores seleccionados. Desde la mejora en la eficiencia operativa hasta el aumento en el reconocimiento de marca y la captación de nuevos clientes, la implementación del CMI se traducirá en mejoras tangibles que contribuirán al crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Finalmente, el Cuadro de Mando Integral se presenta como una estrategia viable y esencial para mejorar la toma de decisiones en Supplies Depot S.A. La atención a los detalles, la personalización de soluciones y el enfoque en indicadores clave garantizan que el CMI no solo aborde los desafíos actuales, sino que también prepare a la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico.

Recomendaciones

Nuestras recomendaciones para la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Supplies Depot S.A. son:

1. Desarrollo de una Estrategia de Implementación Detallada:

Elaborar un plan de implementación detallado que aborde paso a paso la integración del CMI en cada departamento. Establecer plazos claros, responsabilidades y etapas de evaluación para garantizar un proceso ordenado.

2. Compromiso y Capacitación del Personal:

Fomentar la participación de los empleados de todos los niveles en la implementación del CMI. Proporcionar programas de capacitación para asegurarse de que todos comprendan la importancia del sistema y sepan cómo utilizarlo eficazmente.

3. Selección de Indicadores Estratégicos:

Identificar y establecer los indicadores clave que mejor reflejen los objetivos estratégicos de cada departamento. Garantizar que estos indicadores sean medibles, pertinentes y consistentes con los objetivos de la empresa.

4. Integración Tecnológica Eficiente:

Evaluar la infraestructura tecnológica actual y realizar las actualizaciones necesarias para garantizar la integración efectiva del CMI. Garantizar que todas las herramientas y sistemas estén configurados de manera precisa para facilitar la recopilación de datos.

5. Promoción de una Cultura de Toma de Decisiones Basada en Datos:

Fomentar una cultura organizacional que valore la toma de decisiones basada en datos. Promover la confianza en la información proporcionada por el CMI y destacar cómo esta contribuye a la toma de decisiones más informada.

6. Establecimiento de Mecanismos de Retroalimentación Continua:

Implementar sistemas de retroalimentación continua para recopilar opiniones y sugerencias de los usuarios del CMI. Utilizar esta retroalimentación para realizar ajustes

y mejoras en tiempo real.

7. Monitoreo y Evaluación Rigurosa:

Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad del CMI en términos de eficiencia operativa, rentabilidad y satisfacción del cliente. Realizar evaluaciones periódicas para asegurar la relevancia y eficacia del sistema.

8. Colaboración Interdepartamental:

Fomentar la colaboración efectiva entre los departamentos, especialmente entre Contabilidad, Mercadeo, Comercial y Talento Humano. Integrar el CMI como una herramienta que facilite la comunicación y la alineación estratégica.

9. Flexibilidad para Adaptarse a Cambios:

Diseñar el CMI con flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial. Asegurarse que el sistema pueda ajustarse fácilmente para mantener su relevancia y utilidad a medida que evolucionan las condiciones del mercado.

En pocas palabras, la implementación del CMI en Supplies Depot S.A. requerirá un enfoque integral que incluya una definición clara de objetivos, la capacitación del personal y el uso de tecnologías sostenibles. El éxito de esta implementación dependerá de la colaboración digital, el cumplimiento de las normativas de protección de datos y el monitoreo continuo.

Referencias

- Borrero, J., & Vargas, A. (2005). El caso de givsa. Aplicación del cuadro de mando integral a una empresa pública local 1. Universidad de Huelva. Retrieved November 7, 2023, from https://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/BSCCaseGIVSA.pdf
- Cabrera, G. A. (2020). Obtenido de https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20809/CABRERA_gustavo_TFG%20-%20gustavo%20cabrera.pdf?sequence=1
- Cuellar, C. H. (1 de marzo de 2020). Economipedia. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>
- Ionos. (12 de septiembre de 2023). Obtenido de Ionos: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/que-es-el-net-promoter-score/>
- IONOS. (2023, septiembre 12). Cuadro de mando integral | Definición y ejemplo. IONOS. Retrieved November 6, 2023, from <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/cuadro-de-mando-integral/>
- Kaplan, R., Norton, D. (2020, October 28). ¿Qué es un cuadro de mando integral? Tu Dashboard. Retrieved November 6, 2023, from <https://tudashboard.com/cuadro-de-mando-integral/>
- Lazarus Management. (2023). ¿Cómo implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI)? – Lazarus Management. Lazarus Management. Retrieved November 6, 2023, from <https://www.lazarusmanagement.es/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Microsoft. (18 de enero de 2024). Obtenido de Microsoft: <https://learn.microsoft.com/es-es/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>
- Montagut, T. (2016). Resolución del caso práctico «Implementando un cuadro de mando

integral en una empresa del sector editorial». Resolución del caso práctico "Implementando un cuadro de mando integral en una empresa del sector editorial". Retrieved November 7, 2023, from https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/140706/2/Gestion%20economica%20y%20financiera%2C%20casos%20de%20negocio_Modulo2_Resolucion%20del%20caso%20practico.pdf

Peralta, H. (2021, Julio 5). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. Redalyc. Retrieved November 7, 2023, from <https://www.redalyc.org/journal/816/81669876003/html/>

Santander. (2023). ¿Quiénes son los accionistas de una empresa? Banco Santander. Retrieved November 6, 2023, from <https://www.bancosantander.es/glosario/accionistas>

Sinnexus. (2007, Enero 18). Cuadro de Mando Integral. Sinnexus. Retrieved November 6, 2023, from https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

SproutSocial. (13 de enero de 2024). Obtenido de SproutSocial: <https://sproutsocial.com/es/glossary/key-performance-indicator/>

Unidad de conocimiento - El cuadro de mando integral. (2005). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN-libre.pdf?1457796864=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUnidad_de_Conocimiento_El_cuadro_de_mando.pdf&Expires=1700690602&Signature=HJ-f8uBEYQTcONkXAnZ17f51KqlzV6AUvbHRkDWEoel

Anexos

Estado de resultados de la empresa Supplies Depot del año 2022.

	A	B	C	D
1	SUPPLIES DEPOT S A			
2	Estado de Resultados			
3	01 De Enero al 31 de Diciembre del 2022			
4				
5	Sistema Avanzado de Distribución SAVAD			
6	CUENTA	NOMBRE	PARCIAL	TOTAL
7	4	INGRESOS	-	-
8	41	VENTAS	-	-
9	4101	VENTAS DE PRODUCTOS	-	-
10	410101	VENTAS DE PRODUCTOS	-	-
11	41010101	Productos 12%	467,012.10	-
12	41010102	Productos 0%	2,099.37	-
13		TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS	-	469,111.47
14	410103	DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-	-
15	41010301	DEVOLUCION EN VENTAS 12%	-8,745.23	-
16	41010302	DEVOLUCION EN VENTAS 0%	-38.70	-
17		TOTAL DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-	-8,783.93
18	410105	OTROS INGRESOS	-	-

	A	B	C	D
19	41010501	OTROS INGRESOS-SOBRANTE MERCADERÍA	1,341.56	-
20	41010502	OTROS INGRESOS POR DOBLE PAGO	0.05	-
21	41010504	INTERES DE MORA CLIENTES	63.47	-
22		TOTAL OTROS INGRESOS	-	1,405.08
23		TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS	-	461,732.62
24		TOTAL VENTAS	-	461,732.62
25		TOTAL INGRESOS	-	461,732.62
26	5	COSTO DE VENTAS	-	-
27	51	COSTO DE VENTA	-	-
28	5101	COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	-
29	510101	COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	-
30	51010101	Costo de Venta productos 12%	371,671.24	-
31	51010102	Costo de venta productos 0%	1,685.29	-
32		TOTAL COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	373,356.53
33		TOTAL COSTO DE VENTA DE PRODUCTOS	-	373,356.53
34		TOTAL COSTO DE VENTA	-	373,356.53
35		TOTAL COSTO DE VENTAS	-	373,356.53
36		TOTAL UTILIDAD BRUTA EN VENTA	-	88,376.08
37			-	-

	A	B	C	D
38	6	GASTOS OPERACIONALES	-	-
39	61	GASTOS OPERACIONALES	-	-
40	6101	GASTOS DE ADMINISTRACION	-	-
41	610101	SUELDOS Y SALARIOS	-	-
42	61010101	Sueldos y Salarios	47,454.67	-
43	61010103	Movilización (Roles)	3,000.00	-
44		TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	-	50,454.67
45	610102	BENEFICIOS LEGALES DE LEY	-	-
46	61010201	Gasto Aporte Patronal 11.15%	5,353.65	-
47	61010202	Gasto Aporte Patronal IECE 0.5%	280.63	-
48	61010203	Gasto Aporte Patronal SECAP 0.5%	199.57	-
49	61010204	Décimo Tercer Sueldo	4,001.17	-
50	61010205	Décimo Cuarto Sueldo	3,504.15	-
51	61010206	Vacaciones	661.70	-
52	61010207	Fondo de Reserva	3,893.47	-
53		TOTAL BENEFICIOS LEGALES DE LEY	-	17,894.34
54	610103	GASTOS PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	-	-
55	61010302	Regalías a clientes	151.64	-
56		TOTAL GASTOS PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	-	151.64

	A	B	C	D
57	610105	MANTENIMIENTO	-	-
58	61010501	Mantenimiento de Vehículos	258.00	-
59	61010502	Combustibles	1,768.93	-
60		TOTAL MANTENIMIENTO	-	2,026.93
61	610107	SEGUROS	-	-
62	61010704	Revisión técnica ATM	31.35	-
63		TOTAL SEGUROS	-	31.35
64	610108	REPUESTOS Y ACCESORIOS	-	-
65	61010801	Repuestos de vehiculos	107.14	-
66		TOTAL REPUESTOS Y ACCESORIOS	-	107.14
67	610110	OTROS GASTOS	-	-
68	61011001	Transporte y Movilizacion	53.93	-
69		TOTAL OTROS GASTOS	-	53.93
70		TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	-	70,720.00
71	6102	GASTOS DE VENTAS	-	-
72	610201	SUELDOS Y SALARIOS	-	-
73	61020102	Comisiones Vendedores	559.68	-
74		TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	-	559.68
75	610203	GASTOS FINANCIEROS	-	-
76	61020301	Interés Pagado	2,142.82	-
77	61020302	Comisiones bancarias	233.91	-
78	61020303	Interés por mora	0.06	-
79	61020306	Impuestos (Solca, Inv. Ciudadana, Junta Beneficencia, Innfa)	2.94	-
80		TOTAL GASTOS FINANCIEROS	-	2,379.73
81	610204	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-	-
82	61020402	Matrícula de vehículos	119.14	-
83	61020406	Iva pagado sin derecho a crédito tributario	27.16	-
84	61020407	Contribución Superintendencia de Compañías	172.80	-
85		TOTAL IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-	319.10
86	610205	SERVICIOS DE OFICINA	-	-
87	61020501	Utiles de Oficina	652.78	-
88	61020504	Servicios de imprenta	266.86	-
89	61020505	Servicio de monitoreo electrónico	330.00	-
90	61020506	Uniformes del personal	326.05	-
91	61020507	SUMINISTROS DE LIMPIEZA	369.40	-
92		TOTAL SERVICIOS DE OFICINA	-	1,945.09
93	610206	SERVICIOS PUBLICOS	-	-
94	61020603	Telefono	1,138.19	-

	A	B	C	D
95	61020605	Internet	695.88	-
96		TOTAL SERVICIOS PUBLICOS	-	1,834.07
97	610207	HONORARIOS	-	-
98	61020701	Honorarios	2,894.01	-
99		TOTAL HONORARIOS	-	2,894.01
100	610211	OTROS GASTOS	-	-
101	61021101	Agasajo al Personal	359.46	-
102	61021109	Mantenimiento y Soporte Sistema Control	900.00	-
103	61021110	Gastos Varios	3,926.25	-
104	61021121	Gastos no deducibles	637.64	-
105		TOTAL OTROS GASTOS	-	5,823.35
106		TOTAL GASTOS DE VENTAS	-	15,755.03
107		TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-	86,475.03
108		TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-	86,475.03
109			-	-
110		TOTAL UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-	1,901.05
111		15% Part. Trabajadores		-285.16
112		I.R:		-355.50
113				1,260.39
114				
115				
116				
117				
118	Ing. Luis Fernando Rivadeneira S.		Ec. Alfredo Salazar Villegas	
119	GERENTE GENERAL		CONTADOR	
120				

EST. RES.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Rivadeneira Marin, Fernando Jesus**, con C.C: #0922483755 y **Castells Aguirre, Johann Xavier**, con C.C: #0923068696 autores del trabajo de titulación: **Análisis para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Supplies Depot S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

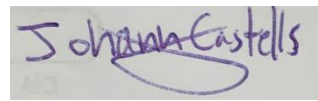
1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 15 días del mes de febrero del año 2024

LOS AUTORES

f. 
Rivadeneira Marín, Fernando Jesús
C.C: #0922483755

f. 
Castells Aguirre, Johann Xavier
C.C: #0923068696

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Supplies Depot S.A.		
AUTOR(ES)	Rivadeneira Marín, Fernando Jesús Castells Aguirre, Johann Xavier		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Arias Arana, Wendy Vanessa		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Negocios Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de febrero del 2024	No. DE PÁGINAS:	66
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gerencia Estratégica, Administración, Mercado		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cuadro de mando integral, fidelización de clientes, adaptación al mercado, indicadores clave, toma de decisiones.		

RESUMEN/ABSTRACT

El mundo laboral actual es altamente competitivo y las empresas cada vez tienen mayor dificultad al momento de mantenerse a la vanguardia de sus industrias. Tal es el caso de la empresa Supplies Depot S.A la cual sufre específicamente de problemas como la fidelización de clientes y la adaptación al mercado, entre otros.

El objetivo de este proyecto de investigación fue el de analizar la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa supplies Depot S.A con el fin de observar su impacto al momento de ayudar a la empresa a resolver sus problemas actuales.

Se realizó un análisis teniendo en cuenta todos los pasos a seguir para la implementación de un CMI que incluyen: la recopilación de datos, la filtración de datos relevantes e indicadores clave, la planificación de una estrategia de implementación en base a los datos filtrados y un análisis costo-beneficio seguido de un monitoreo de los resultados de la implementación del mencionado cuadro de mando integral.

Se concluyó que la implementación del CMI fue más que beneficiosa para la empresa puesto que proporcionó todo tipo de información valiosa que permitió a la empresa a mejorar significativamente su toma de decisiones con el objetivo final de resolver su problemática actual.

ADJUNTO PDF:	SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 959205012 +593 958888143	E-mail: johanncastellsa@live.com fjrm1110@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freire Quintero Cesar Enrique Teléfono: +593-990090702 E-mail: cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	