



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Diseño de Trabajo de Grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría

Título:

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD
(BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEDIR LA
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LA EMPRESA
EDITORIAL DON BOSCO EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

AUTORA:

Andrea Fernanda Solórzano Jácome

DIRECTOR:

Ing. René Coronel R.

Cuenca – Ecuador

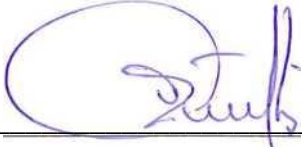
2014

CERTIFICADO

Ing. René Coronel R.

Certifica haber dirigido y revisado minuciosamente cada uno de los capítulos de la tesis: **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LA EMPRESA EDITORIAL DON BOSCO EN LA CIUDAD DE CUENCA**, realizado por Solórzano Jácome Andrea Fernanda y por cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Cuenca, 03 de octubre de 2014.



Ing. René Coronel R.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora; quién autoriza a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

A través de la presente declaración la autora cede los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 03 de octubre de 2014.



ANDREA FERNANDA SOLÓRZANO JÁCOME

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por la sabiduría y fortaleza que me ha dado en todos estos años recorridos por ésta universidad, por darme la oportunidad de superarme y sobre todo brindarme personas muy especiales que me supieron dar su apoyo y comprensión, las cuales llevaré siempre en mi corazón.

Quiero agradecer a todos aquellos docentes, que con paciencia y dedicación, nos supieron transmitir sus conocimientos y experiencias que nos servirán de mucho en nuestra vida personal como profesional, de manera especial agradezco al Ing. René Coronel, por su interés y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Y para finalizar, deseo dar mis sinceros agradecimientos a la Empresa “Editorial Don Bosco”, por haberme abierto sus puertas para elaborar mi trabajo de grado; pues sin su colaboración, me hubiera sido difícil culminar esta meta para mí tan añorada.

Andrea Solórzano

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a toda mi familia, por siempre darme su amor incondicional y ser mi principal motivación por la cual superarme; a mis padres Jorge y Janneth por todo su esfuerzo y sacrificio para sacarnos adelante y a mis hermanos Diego, Javier y Juan por haberme brindado su apoyo y comprensión.

Quiero dedicar también este trabajo a una persona muy especial en mi vida, a quién fue mi compañero a lo largo de toda esta carrera universitaria, a mi pareja David Pérez, por haber compartido junto a mí buenos y malos momentos, y a pesar de los malos, siempre saber darme esas fuerzas e inspiración que necesito para dar lo mejor de mí cada día.

Andrea Solórzano.

INDICE

CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	II
RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA	V
INDICE.....	VI

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I.....	1
-----------------	---

1. TEORIA DEL BALANCED SCORE CARD	1
1.1 GENERALIDADES DEL BALANCED SCORE CARD	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-.....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN:	2
1.4 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORE CARD	2
1.5 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	3
1.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	4
1.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	6
1.5.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	7
1.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9
1.6 METODOLOGÍA APLICADA PARA ELABORAR EL BALANCED SCORECARD	9
1.7 MAPAS ESTRATÉGICOS.....	15
1.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
1.9 INDICADORES.....	15
1.9.1 INDICADORES TÍPICOS DE ALGUNAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN	16

CAPITULO II.....	21
------------------	----

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	21
2.1 ANTECEDENTES.....	21
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	21
2.3 BASE LEGAL.....	22
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.5 ORGANIGRAMA	24
2.6 PLAN ESTRATÉGICO	29
2.6.1 MISIÓN.....	29
2.6.2 VISIÓN	30
2.6.3 VALORES.....	30
2.7 CADENA DE VALOR	31
2.8 EVALUACION DEL CUADRO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	33

2.8.1 FORTALEZAS	33
2.8.2 DEBILIDADES.....	34
2.8.3 OPORTUNIDADES	34
2.8.4 AMENAZAS	35
CAPITULO III	37
3. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	37
3.1 ELABORACIÓN DE INDICADORES	40
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
3.3 EVALUACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	65

INTRODUCCIÓN

Los avances en los últimos años ha movido a muchas empresas a establecer lineamientos que le permitan obtener un mayor nivel de competitividad en la industria en la que se desarrolla; con este fin, ha sido creado el Balanced Scorecard (BSC), herramienta que permite a una organización orientarse mejor considerando la elaboración de directrices que faciliten la consecución de sus expectativas (visión, objetivos, metas) que desea lograr en un determinado periodo.

El BSC al ser reconocido por la variedad de beneficios que brinda a las empresas que acogen este medio para orientarse mejor en la toma de decisiones, se caracteriza por ser fácilmente adaptable en cualquier área que así lo requiera; pues permite analizar el desempeño de una empresa, área o unidad mediante la evaluación de cuatro perspectivas: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, las cuales entregan información de forma resumida pero al mismo tiempo enfocada en los aspectos más relevantes, que ayudarán a los directivos a ejercer medidas cuando sean necesarias.

Entre los resultados a obtener de dicho análisis se puede mencionar que, permite mejorar las relaciones con los clientes existentes como ir adquiriendo nuevos, a la vez de poder brindar innovación en sus productos y servicios; orienta a desarrollar procesos productivos con mayor calidad, costes bajos y en menores plazos de espera; promueve una mejor gestión del talento humano mediante el desarrollo de capacitaciones e incentivos que orienten a un adecuado desenvolvimiento para su beneficio propio como de la empresa y con el adecuado manejo de la información como en el caso de sistemas, bases de datos, etc., que orienten a la empresa en establecer estrategias que faciliten la consecución de sus metas ya sea a corto como a largo plazo.

CAPITULO I

1. TEORIA DEL BALANCED SCORE CARD

1.1 GENERALIDADES DEL BALANCED SCORE CARD

El autor Alfonso Fernández en su obra *Indicadores de Gestión y CMI* señala que, en el número de Enero-Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo denominado “The Balanced Scorecard” (literalmente “El anotador equilibrado”) que concretaba los anteriores trabajos del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica por el sonoro apelativo de: Cuadro de Mando Integral [...]¹; CMI de sus iniciales o BSC de sus siglas en inglés.

El mismo autor indica que, en los círculos empresariales se está considerando al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente.²

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de información sobre la gestión de la Editorial Don Bosco, con la finalidad de determinar el cumplimiento de objetivos y metas en el área financiera y de personal planteados por la empresa para su crecimiento, así como para dotarle de información de manera oportuna en la toma de decisiones.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

1. Fundamentar teóricamente la propuesta de implementación.
2. Diagnosticar los recursos financieros y humanos para determinar sus fortalezas y debilidades así como su impacto en la consecución de la misión y visión de la empresa.

¹ FERNANDEZ, Alfonso, *Indicadores de Gestión y CMI*, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, España, 2004, p.7.

² Idem., p. 9.

3. Desarrollar la propuesta de implementación del Balanced Scorecard como herramienta para gestionar los recursos financieros y humanos para medir el rendimiento de la organización.

1.3 JUSTIFICACIÓN:

La Editorial Don Bosco – Librerías LNS es una empresa sin fines de lucro. La Editorial Don Bosco tiene como finalidad la publicación y difusión de toda clase de libros de texto y enseñanza, de obras culturales y religiosas, de revistas y medios audiovisuales, entre otros materiales didácticos; mientras que las Librerías LNS se dedican a la comercialización de textos y material didáctico de alta calidad acorde a nuevas tendencias pedagógicas mediante sus canales de venta en las principales ciudades del país.³

La propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) va a ser utilizado para la gestión del aspecto financiero y personal dentro de la Editorial Don Bosco, dirigiéndonos de manera especial a los diversos departamentos o unidades que posee la empresa debido a que la misma no cuenta con esta herramienta de gestión que le permitirá medir de manera óptima el rendimiento de la organización.

1.4 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORE CARD

Como definición, citando nuevamente a Fernández nos dice que, La Norma UNE 66174 de noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000” en su apartado 3.8, proporciona la siguiente definición de lo que es un cuadro de mando:

Cuadro de mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad; y es así que la información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.⁴

³ Editorial Don Bosco, Página Web Editorial Don Bosco, <http://www.edibosco.com/edibosco/index.php/quienes-somos> , (último acceso: 21 de abril de 2014).

⁴ FERNANDEZ, Alfonso. Op. Cit. p. 9.

El Cuadro de Mando Integral representa una herramienta muy importante para medir el desempeño de la organización debido a que brinda a sus directivos una mejor visión de toda la empresa mediante el análisis de indicadores establecidos por cada perspectiva, los cuales deben enfocarse en la consecución de la estrategia corporativa, estableciendo a la vez acciones que permitan obtener resultados deseados. La empresa al efectuar su proceso estratégico (misión, visión), tiene la probabilidad de que sus directivos no lo interpreten correctamente debido en ocasiones a su contenido altisonante, por lo tanto, es necesario que éstos tengan bien en claro el conocimiento del plan estratégico organizacional para que se encaminen en el logro de objetivos y metas. El BSC permite en este aspecto establecer indicadores estratégicos integrales que ayudan tanto a los directivos como a cada área a desarrollar correctivos que orienten a toda la empresa en la toma de decisiones acertadas para su óptimo desempeño.

1.5 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

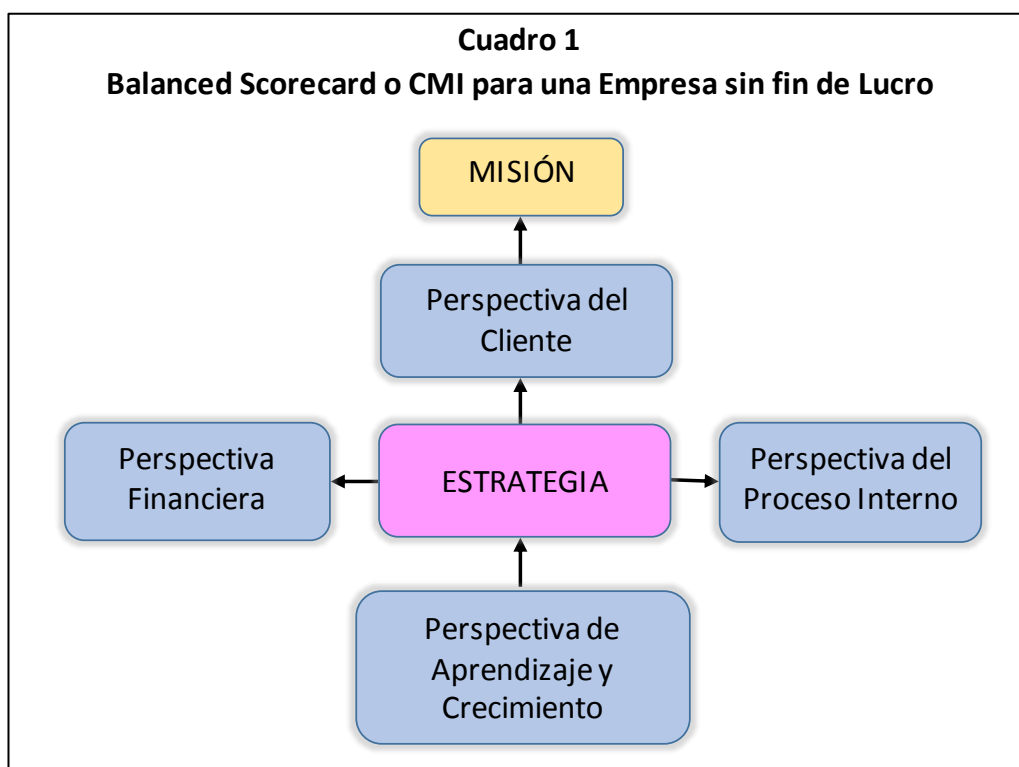
En el artículo *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria* por Edith Carmen Muñoz, año 2009, ella indica que, como han explicado en el modelo original Kaplan y Norton, el BSC en las entidades empresariales se conceptualiza en cuatro perspectivas básicas: finanzas, cliente, procesos internos e innovación, y aprendizaje. La autora nos dice que en entidades no lucrativas el orden varía, pues estas instituciones buscan brindar en primer lugar un buen servicio. Por lo tanto, señala, para aplicar el BSC, primero se debe adecuar la lógica de las perspectivas en cuanto a: el cliente, las finanzas, los procesos internos y la innovación, y el aprendizaje (ver Cuadro 1).

Así que, nombrando nuevamente a Muñoz, en el artículo antes mencionado, expone lo manifestado por Kaplan y Norton (2001: 147) de la siguiente manera:

La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del cuadro de mando integral, en el que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía. Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar

a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.⁵

Muñoz comenta que la utilización del BSC es muy factible debido a que posee una facilidad de conjugarse con otros medios de medición dependiendo de las necesidades y prioridades de la empresa; además si la organización se esfuerza por ofrecer calidad en sus productos y servicios, es necesario que tome en consideración la norma ISO.



Cuadro 1. Balanced Scorecard para una “Empresa sin fin de lucro”
Fuente: Niven, P. R.: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002, p.380

1.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

En el libro El Cuadro de Mando Integral *The Balanced Scorecard* de los autores Kaplan y Norton, 2009 exponen que, el BSC conserva la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros resumen y brindan información de acontecimientos pasados; verifican si el cumplimiento de la estrategia empresarial contribuye a la mejora del mínimo aceptable, de tal modo que prometa a los accionistas la maximización de sus beneficios, con el objeto de que se aseguren

⁵ MUÑOZ, Edith, “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”, *Investigación Bibliotecológica*, Vol.23, Núm.48, México, mayo/agosto, 2009, p. 114.

fondos duraderos que les permita continuar con el giro normal del negocio. En cuanto a los objetivos financieros señalan:

“Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación⁶, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.⁷ Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow⁸.”⁹

Los objetivos financieros deben vincularse con la estrategia de la organización por medio de tres fases:

- ❖ **Fase de Crecimiento.-** Se considera que en esta fase el principal objetivo financiero será el de mejorar en un mayor porcentaje el crecimiento de las ventas mediante la presentación de nuevos productos y servicios dirigidos a nuevos mercados y clientes, tomando en cuenta para tal fin el empleo de un nivel de gasto considerable.
- ❖ **Fase de Sostenimiento.-** En esta fase es probable que se sigan desarrollando inversiones y reinversiones, siempre y cuando se obtengan unos excelentes resultados de rendimiento del capital invertido. Las empresas en esta fase se busca que mantengan una cuota de mercado aceptable y si es posible lo vayan mejorando periódicamente. Se considera como medidas representativas indicadores tales como: los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico para poder evaluar su actuación.
- ❖ **Fase de Recolección o Cosecha.-** Es en esta fase en donde se ha de recolectar el resultado de lo invertido en las otras dos fases mencionadas. “El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de

⁶ Ingresos de explotación, en inglés *operating revenues*, de acuerdo a economía, se define como los ingresos obtenidos por la empresa como consecuencia de la realización de su actividad típica.

⁷ Valor añadido económico, “EVA” por sus siglas en inglés, es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

⁸ Cash flow, en finanzas y economía se entiende como flujo de caja o flujo de fondos, a los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David, *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard- 3ª Edición*, Editorial Gestión 2000, Barcelona-España, 2009, p. 46.

todas las inversiones que se han realizado en el pasado”¹⁰. Por lo tanto los objetivos financieros en esta fase se centrarán en la obtención de cash flow.

1.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Kaplan y Norton manifiestan que en la perspectiva del cliente del BSC, la empresa identifica los segmentos de mercado y de clientes donde se desea competir, como también desarrollar medidas de actuación en los segmentos que han sido seleccionados. “Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados”.¹¹

Muñoz en cuanto a la perspectiva del cliente se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye un aspecto fundamental de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.¹²

Los autores Kaplan y Norton citados en la Tesis U.P.S. “Análisis, Diseño e Implementación de un Balanced Scorecard en La Cámara de Comercio de Cuenca” realizado por Fredy Chablay y otros, año 2011, indican que “La satisfacción de clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el enfoque de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.”¹³ De acuerdo a la Tesis, menciona que los autores Kaplan y Norton resumen la propuesta de valor en los siguientes aspectos:

- ❖ **Liderazgo de producto:** Se busca ofrecer productos y servicios de calidad con un mayor grado de competitividad en determinados segmentos identificados por la empresa. En este punto, no se considera tan relevante la

¹⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David, Idem., p. 72.

¹¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David, Op. Cit., p. 47.

¹² MUÑOZ, Edith, Op. Cit., p. 112.

¹³ CHABLAY, Fredy, y otros, *Análisis, Diseño e Implementación de un Balanced Scorecard en La Cámara de Comercio de Cuenca*, Tesis U.P.S. Facultad de Ingenierías, Cuenca, noviembre del 2011.

relación con el cliente debido a que el mismo no dudará en pagar un mayor precio ya que se sentirá motivado por las novedades que dicho producto le pueda ofrecer.

❖ **Relación con el cliente:** Se busca la fidelidad del cliente, para lo cual se procura investigar cuáles son los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los mismos, pues de éstos dependerá el crecimiento de la organización.

❖ **Excelencia operativa:** Se busca proveer de productos y servicios al mercado tomando en consideración lograrlo con la mayor eficiencia y economía posible. En este aspecto es probable que el cliente deba constantemente esperar en la obtención de un producto o servicio.

La perspectiva del cliente es muy importante de tomar en consideración ya que depende de ésta que la empresa se mantenga en el mercado; por lo tanto, se deberá definir cuidadosamente cuáles serán los clientes seleccionados a los que se dirigirá la organización para analizar y atender sus necesidades, pues éstos son los que le brindarán beneficios posteriormente.

1.5.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

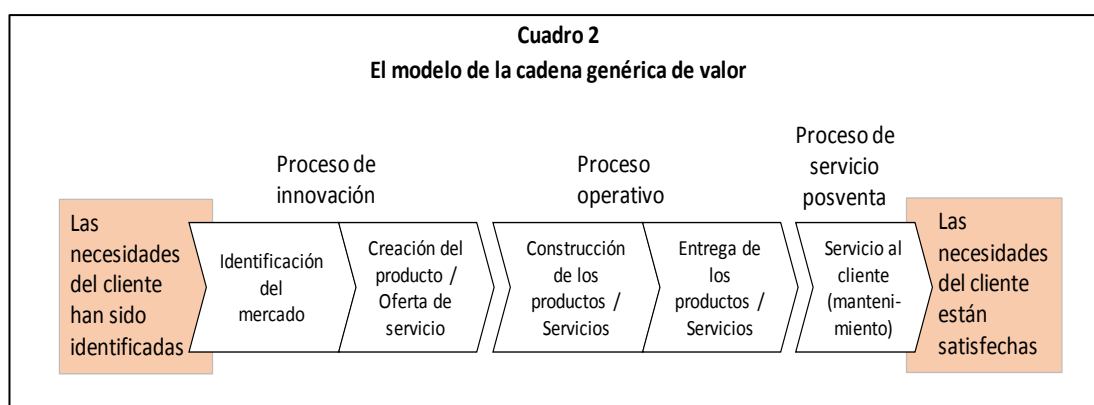
“En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente para satisfacer los objetivos de los accionistas y de clientes. [...] A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.”¹⁴ En la perspectiva del proceso interno la empresa debe enfocarse en realizar sus operaciones con eficacia y eficiencia, pues esto le permitirá entregar propuestas de valor que les permita obtener y retener a los clientes seleccionados, “procurando mediante los procesos satisfacer sus necesidades, por lo que es indispensable identificar nuevos clientes, mejorar la calidad de servicios y productos, gestionar los recursos de manera eficiente y reforzar la imagen o marca”¹⁵; así como

¹⁴ MUÑOZ, Edith, Op. Cit., p. 113.

¹⁵ CHABLAY, Fredy, y otros, Op. Cit., p. 26.

también conseguir mayores rendimientos financieros que cumplan con las expectativas de los accionistas o dueños de la entidad.

En la mayoría de las organizaciones la medición de la actuación se concentra en mejorar los procesos operativos existentes, los autores Kaplan y Norton recomiendan que en el caso del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, los directivos deben establecer una completa cadena de valor de los procesos internos (ver Cuadro 2)¹⁶, la cual se inicia con el proceso de innovación en donde se determinan las necesidades de los clientes actuales y futuros para poder ofrecerles nuevas soluciones, continúa a través de los procesos operativos en donde se brinda los productos y servicios existentes a los clientes existentes de la empresa, y finaliza con el servicio posventa en donde se ofrece servicios después de la venta, generando por medio de lo señalado valor añadido a lo recibido por el cliente.



Cuadro 2. Modelo de la cadena genérica de valor

Fuente: KAPLAN, Robert, y NORTON, David, *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*, 2009.

Kaplan y Norton indican que como sistema de medición de la actuación de los procesos se considera tomar en cuenta factores tales como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, la cual incluye a varios departamentos; además señalan que “Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo”¹⁷.

¹⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David, Op. Cit., p. 128.

¹⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David, Op. Cit., p. 124.

1.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En la perspectiva de aprendizaje o formación y crecimiento, según Kaplan y Norton, identifica la infraestructura que la organización debe establecer para lograr un crecimiento a largo plazo; ésta perspectiva procede de tres factores que son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para alcanzar una adecuada actuación es necesario que la organización considere objetivos tales como que invierta en la recualificación de los empleados, potencie los sistemas y la tecnología de la información como también se coordine los procedimientos y rutinas de la entidad.

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del BSC. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.¹⁸

En cuanto a las principales medidas basadas en los empleados tenemos la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados; para medir las capacidades de los sistemas de información puede ser considerando la disponibilidad en tiempo real de la información importante sobre clientes y procesos para los directivos encargados de la toma de decisiones en la organización; mientras que como medida de los procedimientos de la entidad sería de, considerar la coherencia o el impacto de los incentivos a empleados entregados¹⁹; es decir, evaluar su nivel de desempeño en base a los resultados obtenidos tanto en los procesos internos desarrollados por éstos, como el nivel de relación que se lleva a cabo con el cliente.

1.6 METODOLOGÍA APLICADA PARA ELABORAR EL BALANCED SCORECARD²⁰

El Balanced Scorecard o CMI ha sido considerado como una herramienta de gran importancia para la medición del desempeño dentro de una organización; según lo analizado por Muñoz en su investigación bibliotecológica, nos indica que el BSC ha

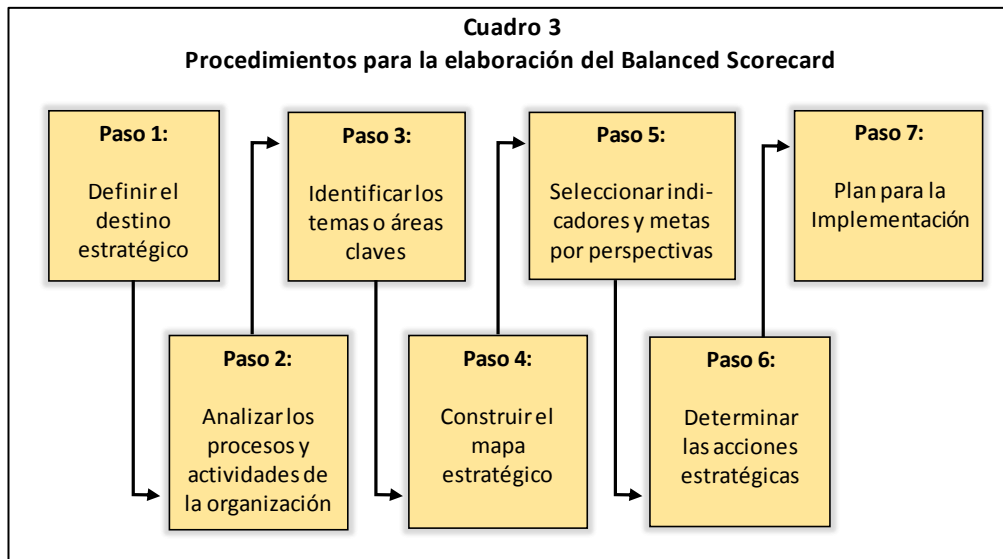
¹⁸ MUÑOZ, Edith, Op. Cit., p. 114.

¹⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David, Op. Cit. p. 50.

²⁰ MUÑOZ, Edith, Idem., p. 114.

sido utilizada con el pasar del tiempo por varios profesionales. Matthews²¹ como ejemplo mencionado por la autora antes señalada, propone tres fases para la elaboración del BSC que son: diseño, implementación e integración. En la fase de diseño se identifica la misión, los objetivos, la estrategia e indicadores de desempeño. En la fase de implementación, el cuadro de mando es comunicado a todos quienes forman parte de la organización para que sea interiorizado el proceso a ser desarrollado. Mientras que para la fase de integración, la organización debe establecer procedimientos solubles, administrar recursos y comunicar a toda la entidad sobre los resultados obtenidos.

Muñoz señala que a pesar de analizar a varios autores, no se ha podido encontrar a ninguno que utilice la misma estructura, puesto a que no se ha determinado un formato general aprobado universalmente sobre los pasos a seguir para su desarrollo; sin embargo, se han observado varios aspectos recurrentes muy comunes en base a diversos autores ya referidos, por lo tanto se puede proponer los siguientes pasos (ver Cuadro 3) a continuación:



Cuadro 3 Pasos sugeridos para la implementación del CMI

Fuente: Muñoz, Edith Carmen, *Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria*, México, 2009.

1. Definir el destino estratégico.

²¹ MATTHEWS, Joseph R., *Scorecard for results: a guide for developing a library Balanced Scorecard*, Westport: Libraries Unlimited, 2008, Tomado de MUÑOZ, Edith, “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”, p. 115.

Donde se centra el BSC, en el desarrollo de la misión: los valores, la visión y las estrategias establecidas. La organización debe tomar en consideración una adecuada estructuración de estos aspectos, ya que le permitirá orientarse para el logro de sus objetivos a corto y largo plazo.

2. Analizar los procesos y actividades propias de la organización.

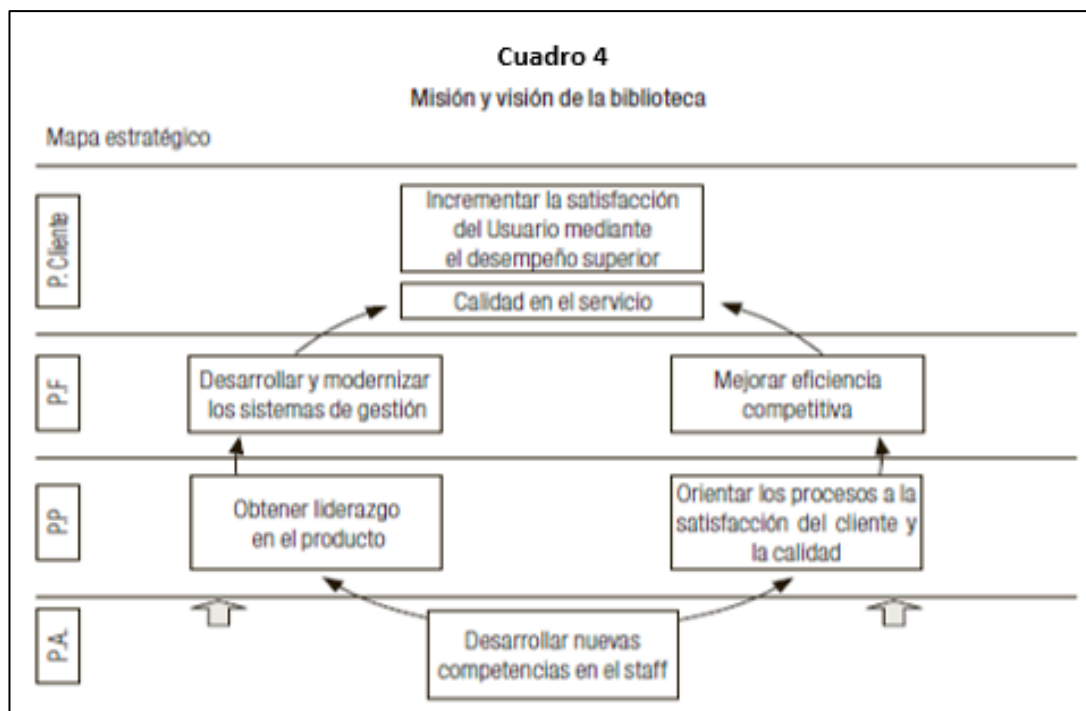
Determinando como es su desenvolvimiento en el entorno interno como externo pues una mala gestión producirá inconvenientes dentro del desempeño, además al tomar medidas correctivas en el presente generará beneficios también en el futuro; es recomendable utilizar herramientas como la matriz FODA, la cadena de valor, etcétera.

3. Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia (ruta estratégica). Se refiere a definir las cuatro perspectivas, además Miyagi²² (2004) adapta las preguntas de las perspectivas así:

- Para cumplir nuestra misión, ¿cómo deben vernos los clientes y personas relacionadas con la actividad?
- Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?
- Para tener éxito en nuestros procesos internos, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?
- Para tener éxito en nuestra capacidad de aprendizaje, ¿de qué recursos debemos disponer?

4. Construir el mapa estratégico. Se debe crear la relación causa-efecto entre las diversas áreas y perspectivas. Como ejemplo (ver Cuadro 4) se presenta cómo se pueden relacionar las diferentes perspectivas indicadas por flechas, donde incrementar la satisfacción del usuario es un aspecto primordial.

²² MIYAGI, Flora, *Balanced Scorecard como herramienta para la implementación y el control estratégico*, 2004, Tomado de MUÑOZ, Edith., “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”, p. 116.



Cuadro 4. Ejemplo de Mapa Estratégico de una Biblioteca

Fuente: Muñoz, Edith Carmen, *Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria*, México, 2009.

- 5. Seleccionar indicadores y metas por perspectivas.** Se refiere a la preparación de un conjunto considerable de indicadores de gestión que permitan brindar adecuadamente información sobre la organización para verificar el cumplimiento de metas y políticas corporativas; por lo tanto, Muñoz recomienda utilizar la línea base a partir de la cual se iniciará el seguimiento de los indicadores. Ejemplos de indicadores y metas se observan a continuación (ver Cuadro 5):

Cuadro 5
Indicadores y Metas de la biblioteca

Línea base y metas				
P.	Objetivos estratégicos	Indicadores	Línea base N	Meta (Año N+1)
Cliente	C1. Incrementar la satisfacción del usuario mediante el desempeño superior	• Grado de satisfacción del cliente	40%	60%
	C2. Calidad en el servicio	• Índice de entrega a tiempo	20%	40%
Financiera	F1. Desarrollar y modernizar los sistemas de gestión	• Porcentaje de gasto en administración respecto al gasto total.	20%	30%
	F2. Mejorar eficiencia competitiva	• Grado de eficiencia en el uso de las instalaciones, espacios, servicios y recursos	30%	50%
PI	P1. Obtener el liderazgo en el producto.	• Número productos introducidos con éxito.	1	2
	P2. Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y la calidad	• Número de reclamos recibidos	8	5
PA	A1. Desarrollar nuevas competencias en el staff	• Porcentaje de implementación del Plan de Competencia	20%	40%

Cuadro 5. Ejemplo de Indicadores y Metas de una Biblioteca

Fuente: Muñoz, Edith Carmen, *Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria*, México, 2009.

Mencionando a Muñoz, nos ofrece una breve definición de lo que es un indicador para tener una mejor comprensión, lo define como “una variable cuyo control proporciona la información que se precisa a través de comparaciones periódicas, en este contexto los indicadores deberán cumplir con tres premisas: calidad, costo y plazos de ejecución”²³.

La autora de acuerdo a su investigación, indica que Matthews advierte que al momento de realizar la recolección de datos debe efectuarse cuidadosamente, ya que de éstos dependerán los resultados en los indicadores tanto para recursos humanos como financieros de una organización; a la vez el autor señala que los datos a ser considerados para tal efecto deberán ser lo más satisfactorios posibles para el análisis de los resultados posteriormente, “entre los métodos comúnmente más empleados de recolección de *data* (información) tenemos: *focus group* (grupos de enfoque), encuestas, buzón de quejas y/o sugerencias, y *mystery shoppers*^{24, 25}”.

²³ MUÑOZ, Edith, Op. Cit., p. 118.

²⁴ Mystery shoppers o cliente secreto referido a una persona externa, quien evalúa de manera justa y real los servicios, desempeño profesional y sus facilidades.

²⁵ MUÑOZ, Edith, Idem., p. 119.

Entre las recomendaciones mencionadas en la investigación de Muñoz encontramos:

“Al momento de elaborar la lista de indicadores, ésta debe alinearse a cada objetivo estratégico y a cada perspectiva, y los indicadores, a su vez, deberán alinearse con las estrategias.”²⁶ Con esto la autora nos enseña que se busca analizar que los indicadores reflejen el avance en el logro de la visión organizacional como también estar seguros de que se está midiendo lo que debe ser medido; además se sugiere al inicio empezar con pocos indicadores por perspectiva, considerando los más importantes, pues de este modo se obtendría un óptimo trabajo, evitando así excesiva información como indicadores inoperativos que no ofrezcan beneficios en demasía a la empresa.

- 6. Determinar acciones estratégicas.** Se debe agrupar las estrategias que más se adapten a la realidad de la organización, el BSC o CMI pasa a transformarse en una herramienta de simulación para modelación de las estrategias; se considera favorable definir la hipótesis para el desarrollo de las estrategias como también ir constatando dentro del mapa estratégico la relación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos planteados y la relación entre indicadores; además el BSC o CMI genera factores muy importantes para el logro de la estrategia pues ayuda a transformar la estrategia en acción, permitiendo de esta manera responder de una manera más asertiva en la toma de decisiones.
- 7. Plan para la implementación.** Está representada por el diseño de políticas, fijación del modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación y los procedimientos para el funcionamiento y la puesta en marcha del BSC o CMI; posteriormente se comienza el seguimiento, recogimiento de información útil para los medidores, se observan y estudian diferencias y se examina las razones de posibles desviaciones para poder efectuar una retroalimentación; por lo general, en el primer año de implementación se le considera como un periodo de prueba, ya que en ocasiones se deben extraer o aumentar indicadores que sean más adecuados para un mejor análisis organizacional.

²⁶ MUÑOZ, Edith, Idem., p. 119.

1.7 MAPAS ESTRATÉGICOS

El mapa estratégico es la estructura básica del BSC, nos permite identificar mejor la estrategia de la organización, está conformado por objetivos los cuales indican lo que se quiere alcanzar donde, dentro del mapa estratégico se van encadenando, y a la vez estableciendo una relación causa-efecto la cual orienta a la entidad a la consecución de la estrategia. (Cfr. Supra)

1.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El objetivo estratégico es lo que se desea lograr, es un aspecto relevante para la organización ya que al llevarlo a cabo se aporta en el desarrollo de la estrategia, apoyando al logro de la visión organizacional. Es necesario que al momento de establecer los objetivos se analice que están encaminados a la consecución de la estrategia, caso contrario se tendrá un instrumento que solo recoge indicadores, cuando en realidad el BSC es una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia.

Al momento de identificar los objetivos estratégicos por cada perspectiva se debe verificar que se esté orientando a la empresa en la implementación de la estrategia; la determinación de objetivos estratégicos y su enlace con las relaciones causa-efecto demostrarán como la organización conseguirá sus logros en el aspecto financiero y en relación con sus clientes por medio de la actuación en los procesos internos como en la aspecto de aprendizaje y crecimiento, lo cual beneficiará a la entidad tanto a corto como a largo plazo.

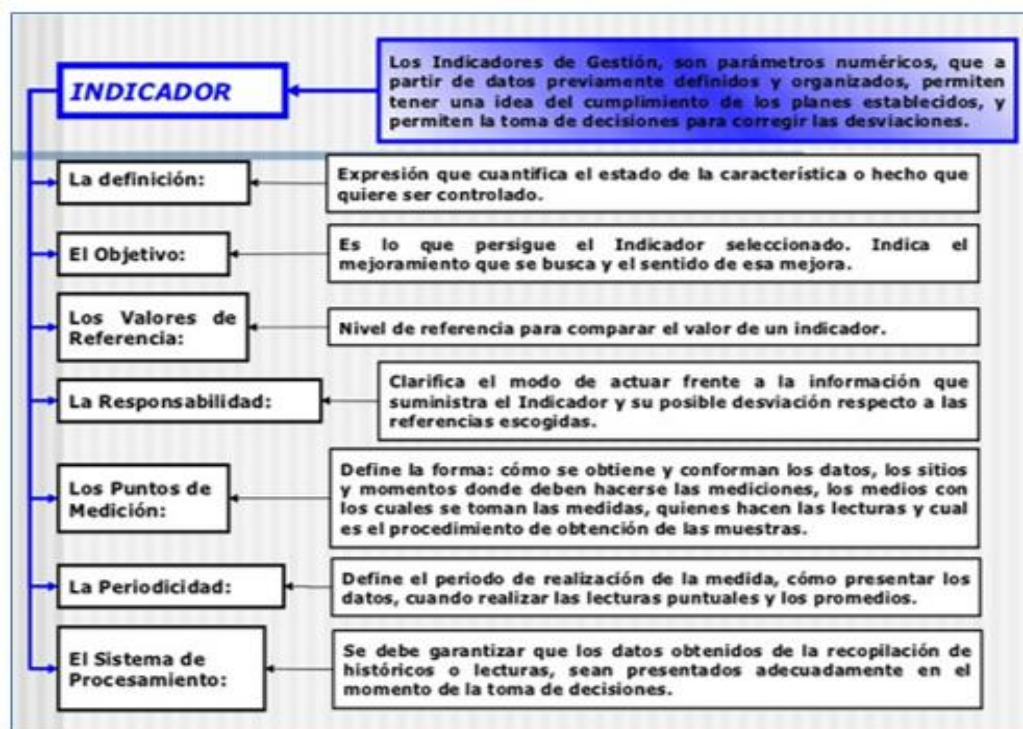
1.9 INDICADORES

Los indicadores de gestión son cálculos o ratios de gestión (ver Cuadro 6)²⁷, también considerado como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas; se

²⁷ Fernández, Juan Carlos, Balanced Scorecard Aplicación e Implementación, Último acceso: 29 de abril de 2014, <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/balanced-scorecard-aplicacin-e-implementacin>

identifican por brindar información que nos permita visualizar sobre el alcance de los objetivos estratégicos, por lo que, al momento de construirlos es importante hacerlo cuidadosamente ya que depende de éstos para poder gestionar óptimamente el desempeño de la organización.

Cuadro 6. Estructuración de un Indicador



Cuadro 6. Estructura de un Indicador

Fuente: Fernández, Juan Carlos, Balanced Scorecard Aplicación e Implementación, 2009

1.9.1 INDICADORES TÍPICOS DE ALGUNAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a investigaciones realizadas, se ha podido constatar que no existe un directorio con un determinado número de indicadores de gestión ya establecido, por el contrario, la mayoría de empresas utilizan cierto tipo de indicadores de manera general, siempre y cuando vayan de acuerdo a sus necesidades; por lo tanto, expertos señalan que para empezar no es necesario establecer una gran cantidad de indicadores, pues lo recomendable es analizar los indicadores más importantes para la organización y que brinden sobretodo información relevante para la toma de decisiones.

1) Perspectiva Financiera

Los indicadores a ser desarrollados dentro de la perspectiva financiera tienen que cumplir con el alcance de los objetivos financieros que es de proporcionar rendimientos superiores basado en el capital invertido, para lo cual se debe considerar aspectos como: crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de los costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo. (KAPLAN y NORTON, 2009)

A continuación, se presenta un ejemplo de algunos indicadores típicos utilizados que son:

PERSPECTIVA FINANCIERA			
FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rentabilidad Económica (ROI) = Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total ➤ Rentabilidad Financiera (ROE) = Beneficio Neto / Capitales propios (Neto patrimonial) ➤ Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDI) – (Recursos Propios o patrimonio neto contable (RP) + Recursos Ajenos o pasivo contable (RA)) * Coste Medio de la Estructura Financiera “con datos de mercado” (CMEF). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El ROI analiza el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros; mientras más elevado sea es mejor porque indica la productividad del activo. ➤ El ROE mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa; mientras mayor sea mejor. ➤ El EVA representa el exceso del beneficio de explotación contable sobre el coste de la totalidad de recursos utilizados (tanto ajenos como propios). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Eficacia
Disminución de costes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costes Fijos / Costes totales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica en cuanto está representado el costo fijo en relación con el costo total generado, teniendo en cuenta que mientras menor sean éste, mayor será el beneficio para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Economía
Aumento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N-1 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se refiere al incremento de las ventas actuales en comparación con el año inmediato anterior, lo cual se debe analizar en comparación con la industria para determinar el nivel con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficacia
Aumento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresos / Total del Activo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indica la eficiencia de la productividad de los activos totales que posee la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Eficacia
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liquidez Inmediata = Activo Disponible/ Pasivo Circulante ➤ Solvencia = Activo Circulante / 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hace referencia a la capacidad de liquidez (capacidad de pago de las 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Economía

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasivo Circulante ➤ Endeudamiento = Recursos Ajenos / Recursos Propios 	deudas a corto plazo), solvencia y el nivel de endeudamiento (% de la empresa es de terceros con relación a aportaciones de los socios) que posee la empresa para sus actividades económicas.	
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Número medio de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indica que tan eficiente es el empleado para generar beneficios económicos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia

2) Perspectiva del Cliente

Para los indicadores de la perspectiva del cliente se debe tomar en cuenta la satisfacción obtenida por el mismo, lo cual se puede generar ya sea en la calidad, imagen, precio, relaciones, aspectos fundamentales al momento de proponer valor por la organización; entre los indicadores tenemos:

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes perdidos / Clientes ➤ Devoluciones / Ventas Totales ➤ Clientes satisfechos en el servicio entregado / Total Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indica que tan eficiente es la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes analizando el porcentaje de clientes que ya no compran a la empresa, el cual debe ser mínimo, como el porcentaje de devoluciones existentes y el nivel de satisfacción del cliente en la entrega de un producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Impacto
Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos clientes = Nº clientes año N / Nº de clientes año N-1 ➤ Cuota de mercado = Proporción de ventas / Total de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indica el nivel de desempeño de la empresa al ofrecer calidad en un bien o servicio, comparando el porcentaje de crecimiento en clientes nuevos como la cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad ➤ Eficacia ➤ Impacto

3) Perspectiva de Procesos Internos

En cuanto a los indicadores para la perspectiva de procesos internos, la empresa debe procurar mejorar lo máximo posible sus procesos existentes, para lograrlo será

necesario tomar en cuenta la cadena de valor con la que se desarrollan las actividades de la organización, entre los indicadores más comunes tenemos:

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Participación de defectos	➤ N° de productos defectuosos / N° total de productos	➤ Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de producir y entregar un producto para que satisfaga al cliente.	➤ Eficiencia ➤ Calidad
No Calidad	➤ 1-Costes de fallos / Ventas netas	➤ Indica el porcentaje de fallos presentados por los productos terminados, este debe ser mínimo.	➤ Economía
Tiempos	➤ Tiempos que tarda en suministrar el proveedor ➤ Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente	➤ Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de adquirir su materia prima como el tiempo requerido necesario para atender a un pedido (just a time).	➤ Eficiencia ➤ Calidad
Tecnología de la Información	➤ N° de equipos electrónicos / N° de empleados	➤ Muestra la capacidad que posee la empresa en la adquisición de tecnología para sus actividades operativas como administrativas.	➤ Eficiencia

4) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben permitir identificar de forma adecuada la composición de la infraestructura tomando en consideración al personal, los sistemas y los procedimientos, pues al analizar dichos aspectos la organización puede lograr un crecimiento a largo plazo; como ejemplo de indicadores en esta área encontramos los siguientes:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Satisfacción y motivación	➤ Personas con retribución variable (comisiones) / Total plantilla (nómina)	➤ Indica el nivel de aportación económica que proporciona el empleado a la empresa así como, que tan motivado se encuentra dentro de la misma.	➤ Eficiencia ➤ Calidad

Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleados formados / Total de empleados ➤ N° de trabajadores que abandonan la empresa / N° medio de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica que tan eficiente es la empresa para capacitar a su personal así como medir en promedio el nivel de empleados retirados en el periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Calidad
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1-Costes salariales / Ventas Netas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Este indicador muestra el nivel de eficiencia en las ventas medido de acuerdo a los costos generados en sueldos y salarios de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Eficacia
Clima social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Horas de ausentismo / Horas efectivas ➤ 1-N° de bajas de accidentes / N° de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muestra el porcentaje de ausencia laboral presentado por los empleados, el cual debe ser mínimo, ya que éstos influyen económicamente a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresos por nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indica el nivel de innovación en los productos que ofrece la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Impacto
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salario Mínimo / Salario Máximo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica el nivel promedio de salario que entrega la empresa a su personal por su desempeño dentro de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Equidad

CAPITULO II

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES²⁸

El 19 de Marzo de 1920, un joven sacerdote el padre Luis Natale Strazzieri, profesor del Colegio Cristóbal Colón de Guayaquil publicó su primer libro titulado «Historia patria para el uso de los alumnos de segunda enseñanza» por LNS se imprimió en los talleres salesianos de tipografía y encuadernación de Quito. Con esta obra se inició la prestigiosa colección de los textos escolares LNS tan conocidos en el Ecuador.

En las cartas que LNS escribe a sus Superiores pidiendo la debida autorización para publicar sus obras, se leen sabios principios pedagógicos que ningún profesor puede olvidar: «la clase no puede reducirse a un dictado; debe dialogar con sus alumnos. Los niños y jóvenes necesitan leer y leer para aprender a pensar, a hablar, a escribir, a ser libres». Así pensaba este educador modelo, dedicado enteramente, como Don Bosco, al servicio y a la investigación en el campo de la educación de nuestra juventud.

Este acontecimiento marcó realmente el origen de EDITORIAL DON BOSCO del Ecuador que tras varios años se ha convertido en la Casa Editora que sigue publicando textos de enseñanza con el sello LNS (Luis Natale Strazzieri), para facilitar la tarea educativa de niños, adolescentes y jóvenes especialmente de las clases populares. En vista de las necesidades, se establece un organigrama y se programan nuevas metas para la Editorial por ello se forman librerías para la distribución más organizada de nuestros textos.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Editorial Don Bosco es una empresa sin fin de lucro, la cual está orientada a la publicación y difusión de textos educativos bajo las siglas L.N.S., tomadas del nombre del Padre Salesiano Luis Natale Strazzieri, quién dedicó su vida al servicio e investigación de la educación de los niños y jóvenes; ubicada en la Ciudad de Cuenca (Vega Muñoz 10-68 y General Torres), la organización busca aportar

²⁸ Editorial Don Bosco, www.edibosco.com.

mediante sus servicios de manera beneficiosa tanto a la comunidad como a la iglesia bajo principios salesianos.

Como resultado de su esfuerzo y constancia, Librerías L.N.S. establecida por la misma Editorial Don Bosco, comercializa sus textos y material didáctico elaborado con tecnología avanzada y la más alta calidad a nivel nacional e internacional, procurando cumplir con las exigencias requeridas en cuanto a tendencias pedagógicas, de manera que contribuya en la educación de la juventud; cabe mencionar además que recientemente, la Editorial Don Bosco cumplió el 19 de Marzo de 2010 sus 90 años de servicio de la comunidad.

2.3 BASE LEGAL

La Editorial Don Bosco es una obra salesiana que pertenece a la Sociedad Salesiana en el Ecuador, según consta en el Estatuto de la Sociedad Salesiana en el Ecuador, aprobado mediante acuerdo N° 546 expedido por el Ministerio de Gobierno y Policía, publicado en el Registro Oficial N° 354 del 8 de agosto de 1945 el que a su vez tuvo como antecedentes el Decreto Supremo N° 212 sancionado el 21 de julio de 1937 y publicado en el Registro Oficial del 23 de julio de 1937.²⁹

En base a una investigación más profundizada sobre la Base Legal de la Empresa “Editorial Don Bosco” se obtuvo la siguiente información tomada de la Tesis Auditoría financiera y de gestión de la Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S., realizada por Johana Alvear y otros, 2010³⁰; en donde consta lo siguiente:

- **ESTATUTO DE LA SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR**, aprobado al 2 de marzo de 2009 y publicado en el R.OF Nro. 601 del 29 de Mayo de 2009. (Quito-Ecuador).
- **DECRETO**: “Facultase a los señores Ministros de Gobierno, Oriente y Cultos, Relaciones Exteriores, Educación Pública y Finanzas, celebren un

²⁹ Tomado del Art. 1, Capítulo 1 del Nombre, Naturaleza, Finalidad, Domicilio y Duración, según Estatuto de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

³⁰ ALVEAR, Johana, y otros, *Auditoría financiera y de gestión de la Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S.*, Tesis U.P.S. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Cuenca, octubre del 2010.

contrato con el Representante de la Sociedad Salesiana en el Ecuador”, con cláusulas que se muestran en la copia proporcionada.

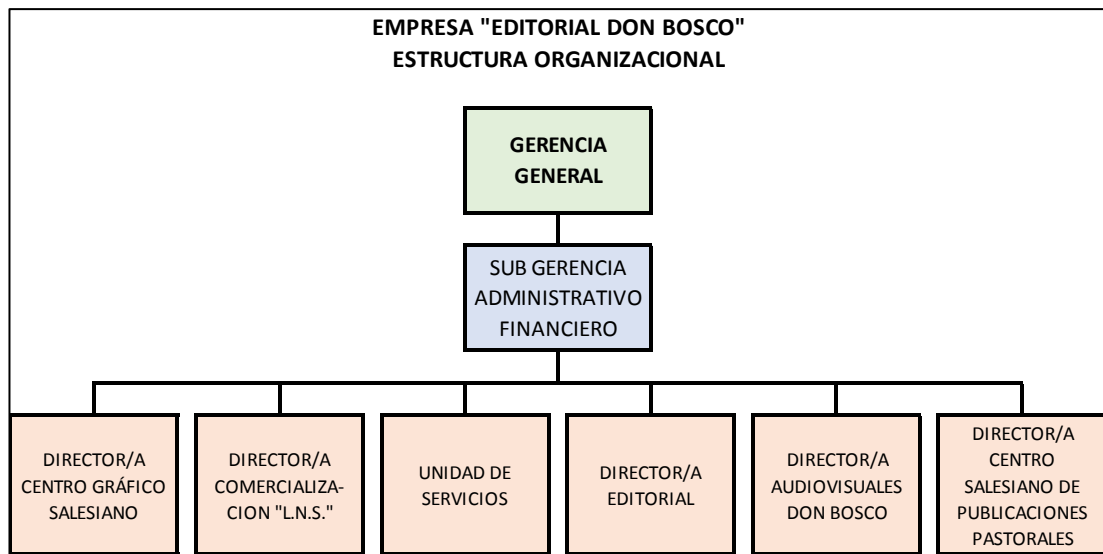
- Siendo importante resaltar la SEGUNDA cláusula: El Gobierno del Ecuador, por su parte teniendo en cuenta la magnitud de la obra realizada y a realizarse y las dificultades que tan ardua labor supone, se obliga a: exonerar de toda clase de impuestos consulares aduaneros, arancelarios y adicionales y de recargo de estabilización monetaria en la importación de artículos.

Dado en el Palacio Nacional de Quito a 28 de enero de 1971 y publicado en el R. OF Nro. 154 de Febrero 2 -1971.

- ACUERDO: ESTATUTOS PARA EL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SALESIANA, aprobado en el Palacio Constitucional de la República al 4 de Agosto de 1945 y publicado en el R. OF Nro. 364 del 8 de Agosto de 1945.
- REGLAMENTO PARA LA COORDINACIÓN DE EDITORIAL DON BOSCO DEL ECUADOR CON IMPRENTAS Y LIBRERÍAS SALESIANAS, aprobado al 15 de Marzo de 1975 y publicado en el R. OF Nro.806 del 20 de Mayo del mismo año. (Quito-Ecuador).
- Exenciones para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta (Remitirse a Art. 9, numeral 5 de la Ley de Régimen Tributario Interno), emitido por la DIRECCIÓN REGIONAL DEL AUSTRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – SRI, al 04 de Julio de 2007- Cuenca.
- Tipo de Contribuyente “ORGANIZACIONES DE BENEFICIENCIA”, su organismo regulador es la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, registra como actividad principal la edición de libros; con sus exenciones al SRI (bajo la NOTARIA QUINTA CUENCA-ECUADOR).

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto a las funciones establecidas dentro de la estructura organizacional, se encontró que la empresa recientemente está trabajando en la creación de un Manual de Funciones a cargo del Departamento de Gestión de Talento Humano, Coordinado por la Psc. Lab. Carmen Vargas; el cual se prevé que culmine para el mes de Junio / Julio del año 2014. Sin embargo, de acuerdo a éste departamento se presenta la siguiente estructura organizacional realizada por el mismo:



Cuadro 7. Estructura Organizacional “Editorial Don Bosco”

Fuente: Archivo en Formato PPT (Power Point) elaborado y proporcionado por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2013.

2.5 ORGANIGRAMA

En el organigrama de la Editorial Don Bosco se puede observar que la misma está compuesta por: Gerencia General, Subgerencia General y dividida a la vez en seis áreas que son: Centro Gráfico Salesiano, Comercialización “L.N.S”, Unidad de Servicios, Departamento Editorial, Audiovisuales Don Bosco y el Centro Salesiano de Publicaciones Pastorales; cada una de las áreas presentan los diversos departamentos que corroboran en el desarrollo de sus actividades, permitiéndoles prestar diferentes productos y servicios.

De acuerdo al Departamento de Gestión de Talento Humano se presenta el siguiente Organigrama, además para tener una mejor visión de la Empresa “Editorial Don Bosco” se hace un breve análisis conjuntamente con la Ing. Jenny Gañan sobre las

funciones que se lleva a cabo en cada área en que está conformada la organización, al igual de recurrir a información publicada en la página web de la empresa, tenemos:

- **Centro Gráfico Salesiano (CGS):** El Centro Gráfico Salesiano ubicado en la ciudad de Cuenca, brinda los servicios de corrección, edición, diseño, impresión y terminados para todo tipo de producto impreso. El lema de esta unidad es “Imprimimos sus sueños”. Entre los trabajos que realiza en sus instalaciones tenemos: afiches, dípticos, trípticos, revistas, libros, carpetas, agendas, calendarios, etc.

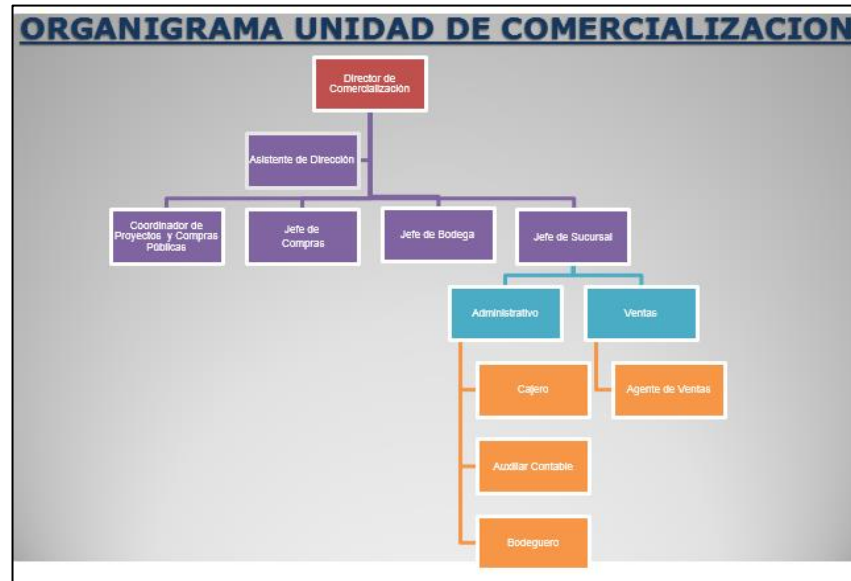


Cuadro 8. Organigrama Unidad de CGS - “Editorial Don Bosco”

Fuente: Archivo en Formato PPT (Power Point) elaborado y proporcionado por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2013.

- **Comercialización “L.N.S”:** Las Librerías Nacionales Salesianas se encargan de la distribución y comercialización de textos escolares LNS y de otras editoriales, útiles escolares, material de oficina. Para ofrecer un óptimo servicio cuenta con sucursales en varias ciudades del Ecuador como: Cuenca, Guayaquil, Quito,

Ambato, Ibarra, Machala, Manta; permitiendo de esta manera estar al alcance de sus clientes.



Cuadro 9. Organigrama Unidad de Comercialización - “Editorial Don Bosco”

Fuente: Archivo en Formato PPT (Power Point) elaborado y proporcionado por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2013.

- **Unidad de Servicios:** Ubicada en la ciudad de Cuenca, hace referencia a todos los departamentos administrativos que manejan las operaciones de toda la Editorial en el Ecuador, es en ésta área en donde se consolida la información de todas las sucursales a nivel nacional. Entre sus principales departamentos encontramos: Sistemas, Contabilidad, Gestión de Talento Humano y Logística.



Cuadro 10. Organigrama Unidad de Servicios - “Editorial Don Bosco”

Fuente: Archivo en Formato PPT (Power Point) elaborado y proporcionado por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2013.

- **Departamento Editorial:** Está ubicado en la ciudad de Quito, es una obra salesiana comprometida con el desafío que demanda la educación del siglo XXI y el principio salesiano de “Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”. Producen textos escolares de calidad, innovadores en sus propuestas pedagógicas y rigurosas en su condición científica-metodológica; sus productos cuentan con material digital y multimedia, en entornos de educación virtual.

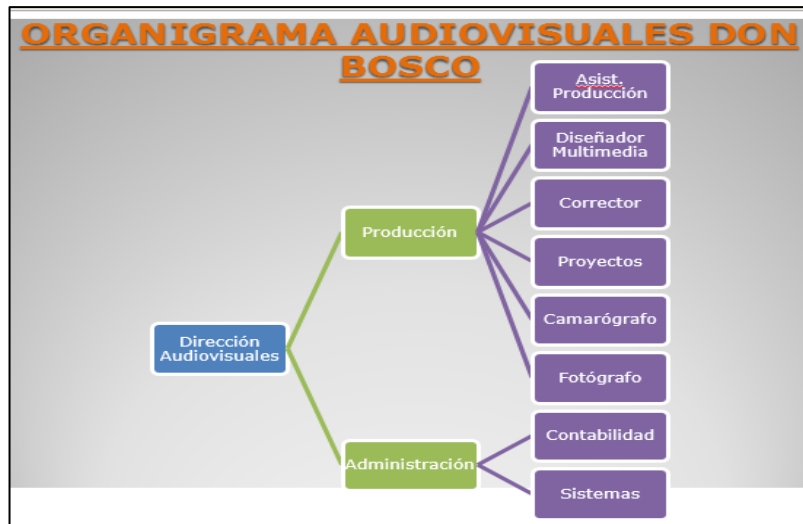


Cuadro 11. Organigrama Unidad Editorial - “Editorial Don Bosco”

Fuente: Archivo en Formato PPT (Power Point) elaborado y proporcionado por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2013.

- **Audiovisuales Don Bosco:** Funciona en la ciudad de Quito, éste departamento tiene como finalidad la de producir videos salesianos, donde se encargan de la grabación, edición y fotografía de personajes salesianos para la creación del video a presentar; también se dedica a la transferencia de formatos, duplicación de CD’s, DVD, BLURAY y alquiler de Equipos Profesionales de Video.

Dentro de la página web de la empresa se indica que Audiovisuales Don Bosco es una productora con 25 años de experiencia. Su misión es contribuir al fortalecimiento de procesos de educación, evangelización y desarrollo social a través de la producción audiovisual y multimedia, y para ello cuentan con equipo humano calificado y una infraestructura tecnológica que les permite producir materiales de calidad.



Cuadro 12. Organigrama Audiovisuales - “Editorial Don Bosco”

Fuente: Archivo en Formato PPT (Power Point) elaborado y proporcionado por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2013.

- **Centro Salesiano de Publicaciones Pastorales “CSPP”:** El Centro Salesiano de Publicaciones Pastorales José Ruaro, proyecto recientemente integrado en la Editorial Don Bosco, se encarga de la publicación de Revistas como: Ser Familia, Ser Joven, Ser Peques, Anunciar; recientemente también se encarga de la distribución de la hoja Luz del Domingo (la producción se realiza en la Imprenta Don Bosco en Quito).



Cuadro 13. Organigrama CSPP - “Editorial Don Bosco”

Fuente: Archivo en Formato PPT (Power Point) elaborado y proporcionado por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2013.

2.6 PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico es un modelo o manual conformado por actividades que una empresa plantea para que éstos a su vez, apoyen al logro de la misión, visión, objetivos y estrategias que una organización desea alcanzar en el largo plazo; se ha encontrado que en el caso de la Empresa “Editorial Don Bosco”, si existe un Plan Estratégico elaborado en Enero de 2011, presentado por el Auditor Interno de la entidad el CPA. Miguel Cabrera, el cual se prevé que se desarrolle en los próximos 10 años, en donde se da a conocer la visión empresarial, 4 estrategias corporativas, 9 objetivos estratégicos corporativos divididos en dos grupos: Consolidación, Crecimiento y Rentabilidad, se presentan también valores, políticas, acciones entre otra información que será de mucha utilidad para el desarrollo del presente trabajo.

Además se verificó que la organización si cuenta con un Plan Operativo Anual (POA), otorgado por la Ing. Vanessa Jaramillo, Subgerente de la empresa, en donde se presentan objetivos operativos divididos por área o unidad que conforman la Empresa “Editorial Don Bosco”, realizado en Enero de 2013, que servirán como guía en el conocimiento de los objetivos planteados a ser desarrollados en el corto plazo dentro de la organización. Cabe mencionar que, la empresa al contar con su propia página web (www.edibosco.com), se constató que en la misma está publicada la misión y visión organizacional que se presentan a continuación:

2.6.1 MISIÓN³¹

Editorial Don Bosco – Librerías L.N.S. es una empresa sin fines de lucro. Toma el nombre de L.N.S. por las siglas del nombre del Padre Salesiano Luis Natale Strazzieri, profesor del Colegio Cristóbal Colón de Guayaquil, quien el 19 de Marzo de 1920, publicó su primer libro titulado "Manual de Historia del Ecuador" por L.N.S.

La finalidad de Editorial Don Bosco es la publicación y difusión de toda clase de libros de texto y enseñanza, de obras culturales y religiosas, de revistas y medios audiovisuales, y de cualquier otro material didáctico necesario para orientar, asesorar y cooperar con la nación y con la iglesia en la tarea de educar a la juventud, especialmente de las clases populares.

³¹ Editorial Don Bosco, www.edibosco.com.

L.N.S comercializa textos y material didáctico de alta calidad acorde a nuevas tendencias pedagógicas mediante sus canales de venta en las principales ciudades del país con una cobertura total incluso alcanzando a tener presencia ya en el mercado latino americano registrando ventas a países cercanos como Chile, Venezuela, México.

El Departamento de Gestión de Talento Humano define la Misión organizacional de la siguiente manera:

Editorial Don Bosco es una empresa sin fines de lucro que trabaja bajo estándares internacionales de calidad. Elabora y comercializa textos y material didáctico acordes a las nuevas tendencias pedagógicas; ofrece servicios de impresión y acabados. Mantiene una imagen empresarial de servicio a la comunidad y a la educación, basada en el principio educativo salesiano:

“Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

2.6.2 VISION³²

De acuerdo al Plan Estratégico de la Empresa “Editorial Don Bosco”, se plantea la siguiente declaración de la visión 2021 como:

“Ser una Obra Salesiana consolidada y comprometida con el desafío que demanda la educación del SXXI y el compromiso cristiano; que ofrezca productos y servicios diversificados con presencia en el mercado nacional e internacional y cuya gestión se refleje en una obra social con una cobertura y calidad de alto impacto. Consolidaremos en todos nuestros negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano.”

2.6.3 VALORES

Conforme al Plan Estratégico antes mencionado, se indica que, alineados a la filosofía de la obra y conscientes de su importancia, los valores deberán ser

³² Editorial Don Bosco, www.edibosco.com.

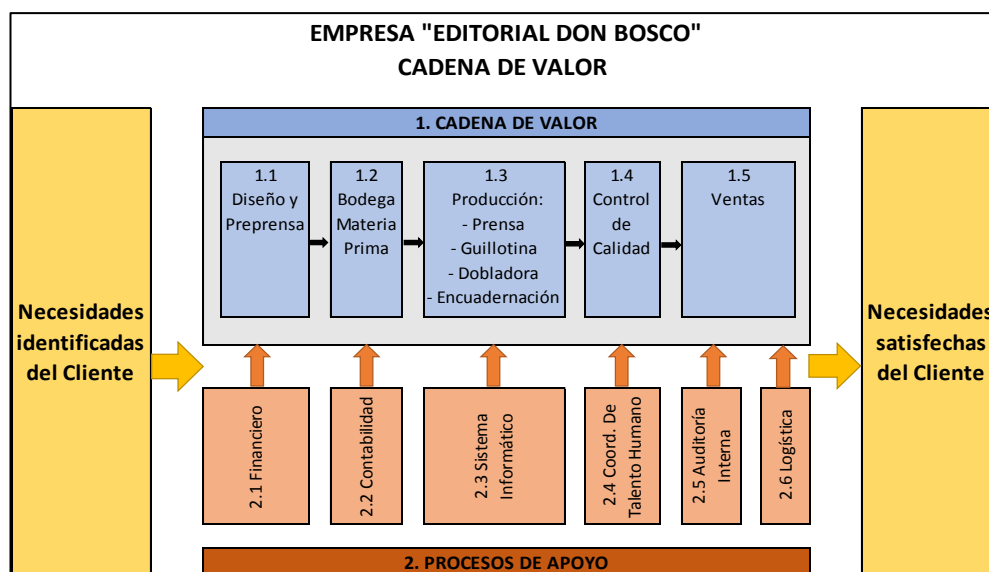
promovidos bajo su principio fundamental: “Ayudar a formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”, el cual se menciona anteriormente en su misión empresarial.

Entre los valores éticos que forman parte de la Empresa “Editorial Don Bosco” tenemos los siguientes:

- Sinceridad
- Respeto
- Generosidad
- Amor
- Compañerismo
- Sencillez
- Humildad
- Compromiso y entrega en el trabajo
- Transparencia
- Responsabilidad

2.7 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor hace referencia a todos aquellos procesos que deben seguirse ordenadamente dentro de la organización, los cuales generan un valor al producto final a ser entregado; además se atribuyen a éstos los departamentos considerados como procesos de apoyo que influyen de forma indirecta en el proceso del producto terminado. Se encontró que la Empresa Editorial Don Bosco no posee una Cadena de Valor ya establecida, por lo que, para el desarrollo del presente trabajo se ha propuesto la siguiente:



Cuadro 14. Cadena de Valor - “Editorial Don Bosco”
Fuente: Organigrama y Dpto. GTH de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2012.
Elaborado por: La Autora.

Para tener un mayor conocimiento de la Empresa “Editorial Don Bosco” en cuanto a su proceso productivo, se ha realizado la siguiente Matriz Insumo, Proceso, Producto determinado conjuntamente con la Contadora y con ayuda de información obtenida del Plan Estratégico organizacional:

EMPRESA "EDITORIAL DON BOSCO"				
MATRIZ INSUMO-PROCESO-PRODUCTO				
MATRIZ INSUMO PROCESO PRODUCTO				
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTES
Materia Prima: Propandina, Pérez Traiding, Industria Manufacturera de Productos de Oficina IMPO, Ecuempaques Papel Alianza. Suministros: Ecuempaques Propandina, Industrias Unidas, BIC, Siglo XXI, Comercial Sucre, Plastiuniversal, Papelesa. Varios: BIC, Comercial Sucre. Comercialización de Libros: Dicamcor, Prolipa, Edinum, Norma, Santillana, Guayas.Book, Poligráfica.	- Infraestructura. - Personal Administrativo y Operativo. - Materia Prima (Papel, placas, cartulina, hilo, tinta, pegamento, etc.). - Maquinaria.	- Producción del Pedido: Prensa, Guillotina, Dobladoras, Encuadernación (codido, encolado, anillado). - Control de Calidad del Producto. - Despacho del Producto. - Entrega del Producto.	Existen las siguientes líneas de productos: - Textos Escolares - Suministros - Útiles Escolares - Servicios de Impresión - Servicios de producción Digital.	Textos Escolares: 1. Por regiones y por zonas. 2. Particular, fiscal, fisco misional, católico. 3. Preprimaria, primaria, secundaria y bachillerato. Suministros: 1. Empresa Pública. 2. Empresa Privada. Útiles Escolares: 1. Por regiones y por zonas. 2. Particular, fiscal, fisco misional, católico. 3. Preprimaria, primaria, secundaria y bachillerato. Servicios de Impresión: 1. Empresa Pública. 2. Empresa Privada.

Cuadro 15. Matriz Insumo, Proceso, Producto - “Editorial Don Bosco”
Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Editorial Don Bosco”, 2012.
Elaborado por: La Autora.

2.8 EVALUACION DEL CUADRO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

De acuerdo a la entrevista con la Ing. Jenny Gañán, Contadora de la organización, nos indica que la empresa no cuenta con un FODA ya establecido, por lo que será necesario indagar a profundidad sobre los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa, para de esta forma determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización. A continuación se presenta el siguiente análisis FODA, determinado conjuntamente con la Contadora de la empresa:

2.8.1 FORTALEZAS

Hace referencia a los aspectos internos positivos que existen dentro de la empresa, se debe buscar mejorarlos y mantenerlos; entre éstos aspectos se encuentra la eficiencia en la estructura organizacional, la capacitación del personal, los procesos internos y tecnológicos, etc. Entre las fortalezas encontradas en la Editorial Don Bosco tenemos:

- La empresa labora bajo principios salesianos, manteniendo así una imagen empresarial de servicio a la comunidad y a la educación.
- Existe una infraestructura adecuada para sus actividades, debido a que la empresa no ha tenido problemas en cuanto a su ubicación para la producción y comercialización de textos.
- Posee una estructura jerárquica ordenada conforme a sus necesidades, puesto que la Empresa “Editorial Don Bosco” es muy compleja, está dividida en seis áreas para ejercer mejor sus operaciones productivas, comerciales y de servicio.
- Cuenta con personal capacitado en el área administrativa y operacional, debido a que se reciben capacitaciones periódicas (semestralmente), además de que la mayor parte del personal administrativo está cursando estudios de Cuanto Nivel.
- La maquinaria posee la mejor tecnología para sus procesos productivos, ya que éstas son importadas de Alemania, les proporciona una mayor producción en menor tiempo lo cual es beneficioso en cuestión de costos.

- Cuenta con vehículos propios para el transporte de su mercadería, los mismos que son necesarios para la distribución a comercialización (Librerías L.N.S.) ubicados a nivel nacional en siete ciudades.
- Presenta una amplia gama de productos con fines didácticos, entre los que se puede destacar como más vendidos: Diccionarios, Atlas y Libros Religiosos.

2.8.2 DEBILIDADES

Las debilidades son todos los aspectos internos negativos existentes dentro de la organización, los mismos que pueden ser corregidos para beneficio de la misma; entre las debilidades de la empresa encontramos las siguientes:

- La empresa no cuenta con un Manual de Funciones, Manual de Procesos, FODA y Cadena de Valor, lo cual le imposibilita a la organización de tener un mejor conocimiento y control de factores internos como externos a la misma.
- Inexistencia de un programa de control para medir la satisfacción del cliente, lo que impide establecer correctivos en caso de inconformidades, por lo que se corre el riesgo de pérdida de los clientes de la organización.
- Para la elaboración de un nuevo producto no se efectúa un estudio de mercado profundizado, por lo que se debe hacer un mejor análisis sobre el nivel de aceptación o acogida del cliente en dicho producto, para que prefiera en primer lugar a ésta empresa que a la competencia.
- No se ha establecido incentivos como premios al personal para mejorar su desempeño, es necesario reconocer que si se aplica esta técnica de una u otra forma, generará óptimos beneficios que compensarán a la inversión del mismo.
- Falta de políticas ambientales en el tratamiento de aguas, puesto a que la organización al momento de trabajar con impresiones se generan residuos de tinta, siendo un aspecto importante a considerar en el cuidado del medioambiente.

2.8.3 OPORTUNIDADES

Aquellos aspectos externos positivos que la empresa puede aprovechar para mejorar su crecimiento y desarrollo en el mercado. Las oportunidades descubiertas en la Editorial Don Bosco son:

- Incrementación de su mercado a nivel nacional e internacional sobre sus productos educativos, por el prestigio de la imagen que lleva a cabo la organización.
- Mayor demanda de libros religiosos en la ciudad de Cuenca, en vista de que en la misma existe una mayor cantidad de feligreses, debido a la cultura religiosa más notable que se da en este lugar.
- Crecimiento de ventas de textos didácticos al inicio del período académico (ingreso a clases), puesto que la organización procura integrarse a los proyectos del Ministerio de Educación en cuanto a cumplir con los parámetros establecidos de contenido que debe llevar un texto, ofreciendo a la vez todo tipo de útiles escolares para niños y jóvenes.
- Creación de una página web para dar un mayor conocimiento de la organización a terceras personas, donde se presenta en breves rasgos el enfoque de cada área que conforma la organización, como también la misión, visión, reseña histórica, ubicación y contactos de la entidad.

2.8.4 AMENAZAS

Hace referencia a todos aquellos aspectos externos negativos que atentan de una u otra forma con el desenvolvimiento de la organización, por lo que, se debe buscar mecanismos para enfrentar dichos factores perjudiciales. Entre las amenazas de la empresa tenemos:

- El estado entrega gratuitamente textos didácticos a instituciones educativas fiscales, para tal fin el gobierno escoge en un concurso a la mejor oferta, en donde participan todas las empresas enfocadas en el negocio de imprenta, por lo que es complicado para la Editorial Don Bosco ganar dicho concurso debido a que el estado busca calidad al menor costo posible, lo cual no sería rentable para la organización.
- Existen muchos competidores en el área de diseño, imprenta y comercialización de libros, los cuales buscan ofrecer productos a muy bajos costos lo cual perjudica a la organización. Entre sus competidores tenemos: Norma, Santillana, Monsalve, Inpapel, etcétera.
- Disminución de venta de libros físicos por aumento de tecnología, debido a que actualmente se tiene la posibilidad de descargar de internet archivos en PDF sobre

libros de cualquier contenido, la mayoría de los casos gratuitos, lo cual representa un problema bastante serio a la empresa en cuanto a su disminución en ventas.

- Políticas estrictas de importación tanto de Materia Prima como Maquinaria, en cuanto a la existencia de restricciones gubernamentales impuestas, por lo que no se puede importar productos debido a que sus costos son muy elevados tanto en materia prima como de maquinaria y sus repuestos, ésta última es traída de Alemania.

EMPRESA “EDITORIAL DON BOSCO”

ESTRUCTURA DEL FODA



Cuadro 16. Estructura FODA de la Empresa “Editorial Don Bosco”

Elaborado por: La Autora.

CAPITULO III

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

3. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

El principal objetivo del trabajo a realizar es de proponer una herramienta como el Balanced ScoreCard que permitirá gestionar el desempeño de la Empresa “Editorial Don Bosco” y verificar que se esté cumpliendo con el logro de los objetivos y metas planteados por la entidad, enfocándonos de manera especial en la gestión de los recursos financieros y humanos de la misma; así que para efectuar el presente trabajo se analizará la información posible para cumplir dicho fin.

De acuerdo a los autores Kaplan y Norton, para la creación del Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard se debe tomar en consideración con la alta dirección, cuáles son las áreas o unidades donde sería factible de implementar el BSC, para esto hay que analizar las áreas donde se realice actividades en la cadena de valor. Los autores señalan “El proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio”³³.

Por tal motivo, de acuerdo a lo indicado anteriormente, la Ing. Vanessa Jaramillo como Subgerente de la Empresa “Editorial Don Bosco”, ha sugerido efectuar la propuesta del BSC en el área de Comercialización L.N.S., la cual se la considerará como una Muestra obtenida del Universo Empresa “Editorial Don Bosco”, en donde se analizarán los indicadores propuestos en base a las Perspectivas en las que está compuesto el BSC con enfoque a una entidad sin fines de lucro (Clientes, Financiero, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento).

El desarrollo del BSC en el área de Comercialización L.N.S. de la Empresa “Editorial Don Bosco” nos servirá como referencia para determinar la funcionalidad y verificar la objetividad e importancia que posee esta gran herramienta; cabe mencionar que una vez obtenidos los resultados de la presente propuesta, la empresa a futuro podrá aplicar el BSC en el (las) área(s) que considere necesarias para su crecimiento.

³³ KAPLAN, Robert y NORTON, David, Op. Cit., p. 361.

Para el diseño del BSC empezaremos con la elaboración del Mapa Estratégico y determinaremos la relación causa-efecto existente entre los objetivos estratégicos establecidos por la empresa; éste diseño enfocado en el área de Comercialización L.N.S., nos será útil para el desarrollo del BSC, ya que dentro del Mapa Estratégico se implementa básicamente el concepto del BSC, que es donde se puede visualizar de forma resumida, cuáles son los objetivos que se desean lograr, obteniendo lo siguiente:



EMPRESA "EDITORIAL DON BOSCO"

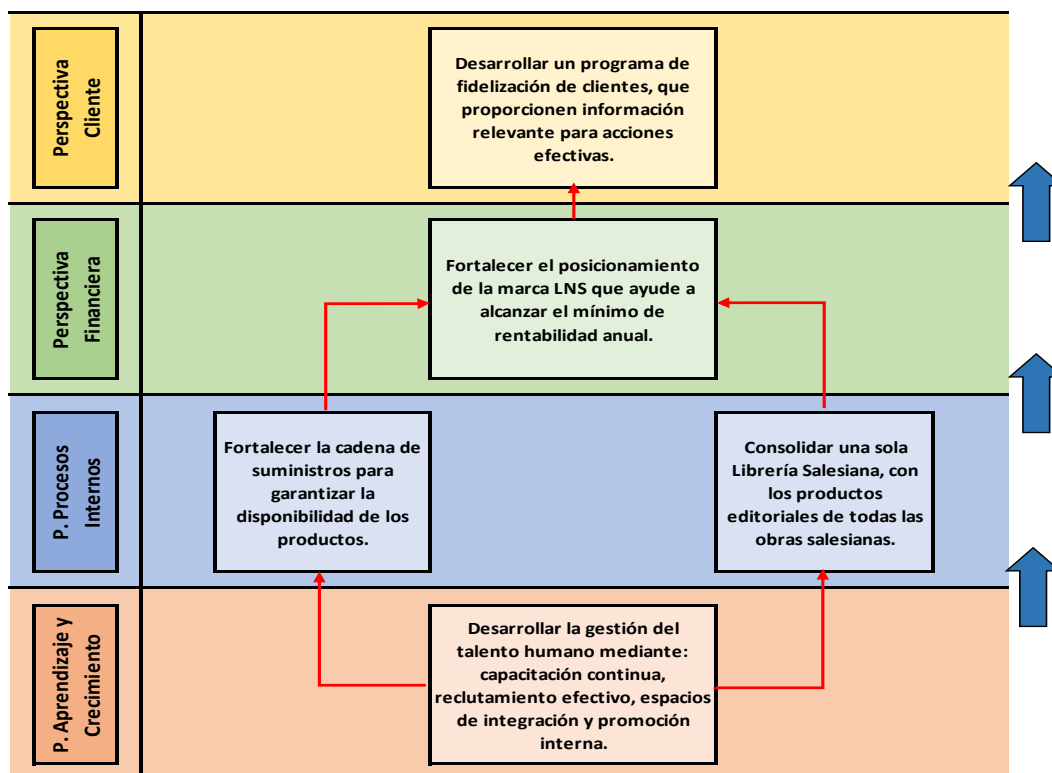
MISIÓN:

Editorial Don Bosco es una empresa sin fines de lucro que trabaja bajo estándares internacionales de calidad. Elabora y comercializa textos y material didáctico acordes a las nuevas tendencias pedagógicas; ofrece servicios de impresión y acabados. Mantiene una imagen empresarial de servicio a la comunidad y a la educación, basada en el principio educativo salesiano: "Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos".

VISIÓN:

Ser una Obra Salesiana consolidada y comprometida con el desafío que demanda la educación del Siglo XXI y el compromiso cristiano; que ofrezca productos y servicios diversificados con presencia en el mercado nacional e internacional y cuya gestión se refleje en una obra social con una cobertura y calidad de alto impacto. Consolidaremos en todos nuestros negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S.



Cuadro 17. Mapa Estratégico – Unidad de Comercialización LNS

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa "Editorial Don Bosco", 2012.

Elaborado por: La Autora.

En el Mapa Estratégico elaborado anteriormente se detallan los objetivos estratégicos planteados por la empresa, los cuales han sido ordenados de acuerdo a las características que se asemeja a cada perspectiva. Las flechas de color azul indican la relación causa-efecto considerada entre cada objetivo, los cuales se analizan de abajo hacia arriba; en donde, los elementos de abajo son considerados los efectos de los elementos de arriba (causas).

Al observar la propuesta del Mapa Estratégico anteriormente planteado, se podría analizar a manera de resumen, de la siguiente forma:

Como principal objetivo de la misión y visión empresarial que posee “Editorial Don Bosco”, la cual se enfoca en mantener una imagen empresarial de servicio a la comunidad; como primera causa a tomar en consideración dentro de la Unidad de Comercialización LNS, que hace referencia a todas sus Sucursales, sería en este caso la de lograr un mayor grado de fidelización de sus consumidores (Perspectiva Cliente); dando como efecto que la organización busque establecer un adecuado posicionamiento de sus productos con la marca LNS, con el objeto de alcanzar un mínimo de rentabilidad para poder continuar con su servicio a la comunidad (Perspectiva Financiera); ésta a la vez es la causa para que dé como efecto que la empresa procure mejorar sus procesos que creen valor en el futuro para sus clientes, en este caso, fortaleciendo su cadena de suministros de tal forma que sus productos estén disponibles cuando el cliente los requiera, como también establecer una sola Librería en donde, en lo posible, se cuente con todas las obras salesianas que ofrece la misma (Perspectiva Procesos Internos); y por último, éstas causas dan como efecto que la organización procure desarrollar una adecuada gestión sobre su personal mediante capacitaciones por ejemplo, de manera que éstos puedan brindar un servicio óptimo a sus clientes y de ésta forma se lograría cumplir con el alcance de la meta (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

3.1 ELABORACIÓN DE INDICADORES

En cuanto al desarrollo de los indicadores, partiremos considerando los objetivos estratégicos establecidos dentro de Comercialización L.N.S. y estructurados en el Mapa Estratégico realizado anteriormente, área que forma parte de la Empresa “Editorial Don Bosco” como ya se ha señalado anteriormente, para en base a esto, proponer los respectivos indicadores que nos ayudarán a analizar el desempeño de la organización para este punto.

Para la elaboración de los indicadores, se ha tomado como guía el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual, procurando considerar los aspectos más importantes, aquellos que tengan un mayor aporte en la consecución de la misión, visión y estrategias establecidas por la empresa.

En el siguiente cuadro, se podrán presenciar los indicadores propuestos, tanto cualitativos (no se pueden medir) como cuantitativos (se pueden medir); en el caso de los indicadores cualitativos, para analizar su cumplimiento, solamente será necesario realizar una breve revisión, con la ayuda de los recursos designados para el mismo, de manera de controlar que se haya llevado a cabo con eficacia (comprobación).





EMPRESA "EDITORIAL DON BOSCO"
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA UNIDAD DE
COMERCIALIZACIÓN LNS



Línea Base y Metas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CÁLCULO	LÍNEA BASE N	META (Año N+1)	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	RECURSO	FUENTE
CLIENTES	Desarrollar un programa de fidelización de clientes, que proporcionen información relevante para acciones efectivas.	Programa de Seguimiento y Gestión de Clientes desarrollado para el año 2013.	Programa desarrollado para la Gestión de Clientes.			Elaboración de programa de gestión que posea información histórica sobre consumos de clientes.	Jefe de Comercialización	Base de Datos de Clientes 2013.	Departamento Comercial
		Cantidad de Clientes prioritarios satisfechos con el servicio entregado.	Nº de Clientes prioritarios satisfechos con el servicio entregado / Total Clientes	70%	90%	Desarrollar estrategias de atención permanente establecido para clientes.	Jefe de Marketing	Encuestas realizadas a clientes prioritarios.	Departamento de Marketing
		Cantidad de clientes nuevos ingresados.	$\frac{\text{Nº de Clientes año N}}{\text{Nº de Clientes año N-1}}$	1	2	Establecer campañas publicitarias en todos los medios de comunicación.	Jefe de Marketing	Base de Datos de Clientes nuevos.	Departamento de Marketing
		Cantidad de devoluciones/reclamos receptados en el año 2013.	$\frac{\text{Nº de devoluciones/reclamos realizados}}{\text{Ventas Totales}}$	2	1	Atender y remediar lo antes posible los reclamos presentados por clientes.	Jefe de Comercialización	Solicitudes de Reclamos.	Departamento Comercial
FINANCIERA	Fortalecer el posicionamiento de la marca LNS que ayude a alcanzar el mínimo de rentabilidad anual.	Tasa de crecimiento de las ventas de productos con la marca LNS en el año 2013.	$\frac{[(\text{Ventas 2013} - \text{Ventas 2012}) / (\text{Ventas 2012})] * 100}$	40%	50%	Participación mayor en licitaciones del sector públicos como privado.	Jefe Financiero	Estado de Resultados	Departamento de Finanzas
		Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	$\frac{(\text{Ingresos por nuevos productos, servicios y clientes})}{\text{Total Ingresos}} * 100$	2%	4%	Diseñar estrategias para mantener un crecimiento rentable en nuevos productos y servicios como en segmentos de clientes.	Jefe Financiero	Estado de Resultados	Departamento de Finanzas
		Porcentaje de presupuesto utilizado en el año 2013.	$\frac{[(\text{Presupuesto 2013} - \text{Presupuesto 2012}) / \text{Presupuesto 2012}] * 100}$	5%	10%	Analizar que la ejecución del presupuesto no supere las metas planteadas.	Jefe Financiero	Presupuesto 2013 vs 2012	Departamento de Finanzas
		Porcentaje de Cartera en mora mayor a 120 días disminuida en el año 2013.	$\frac{[(\text{Cartera en mora 2013} - \text{Cartera en mora 2012}) / \text{Cartera en mora 2012}] * 100$	2%	1%	Establecer políticas de financiamiento óptimas para las sucursales y disminuir la cartera en mora.	Jefe de Cobranzas	Cartera en mora mayor a 120 días.	Departamento Comercial

 EMPRESA "EDITORIAL DON BOSCO" CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN LNS 									
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CÁLCULO	LÍNEA BASE N	META (Año N+1)	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	RECURSO	FUENTE
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la cadena de suministros para garantizar la disponibilidad de los productos.	Rotación de inventarios de productos terminados.	Costo de Ventas / Inventario Promedio (Inventario año anterior - Inventario último año)	3	5	Gestión sobre la rotación adecuada de inventarios para cubrir las necesidades de clientes.	Jefe de Comercialización	Balance General y Estado de Resultados	Departamento Comercial
	Consolidar una sola Librería Salesiana, con los productos editoriales de todas las obras salesianas.	Porcentaje de obras salesianas comercializadas por la Librería Salesiana.	(Nº de Obras Salesianas comercializadas / Nº de Obras Salesianas Totales) * 100	50%	80%	Recopilar la información de las Obras Salesianas producidas y comercializadas.	Jefe de Comercialización	Base de Datos de Productos Editoriales.	Departamento Comercial
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento efectivo, espacios de integración y promoción interna.	Porcentaje de empleados capacitados en el año 2013.	(Nº de Empleados Capacitados / Nº de Empleados) * 100	5%	10%	Establecer planes de capacitación semestral a todo el personal de sucursales.	Jefe de GTH	Plan de Capacitación y Nómina de Empleados.	Departamento de GTH
		Estructurar perfiles para diferentes cargos.	Estructuración de Perfiles para cargos.			Desarrollo y aplicación de perfiles y cargos definidos.	Jefe de GTH	Estructura de cargos con sus perfiles respectivos.	Departamento de GTH
		Porcentaje de Empleados y trabajadores promovidos en el año 2013 a cargos de niveles superiores.	(Nº de Empleados Promovidos / Nº de Empleados) * 100	5%	10%	Elaboración de plan de incentivos y requisitos para ser promovidos.	Jefe de GTH	Nómina de Empleados promovidos.	Departamento de GTH

Cuadro 18. Cuadro de Mando Integral – Unidad de Comercialización LNS

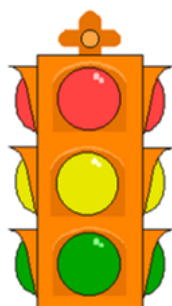
Fuente: Plan Estratégico de la Empresa "Editorial Don Bosco", 2012.

Elaborado por: La Autora.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En cuanto al análisis e interpretación de resultados obtenidos en el BSC, se plantea efectuar mediante la técnica tipo Semáforo, el cual sirve como herramienta para medir el cumplimiento que tiene un indicador sobre el objetivo planteado por la organización; este tipo de análisis nos permitirá observar de manera más rápida el alcance del indicador con ayuda tanto visual (en base al color del semáforo) y la unidad de medida obtenida para alertar a la alta dirección a tomar correctivos de ser necesarios.

De acuerdo a investigaciones realizadas sobre el aporte que ofrece este tipo de análisis, se han establecido tres colores con sus respectivas interpretaciones, las cuales se detallan a continuación:



Rojo = Mínimo

Amarillo = Satisfactorio o Sistema de Alarma

Verde = Sobresaliente

La técnica tipo Semáforo consiste básicamente en analizar manualmente cada indicador, mediante un porcentaje de cumplimiento que se establece por cada color del semáforo, de manera de obtener al final un breve resumen sobre los resultados alcanzados en el proceso y constatar si cumplen o no con los porcentajes establecidos por cada color; por lo tanto, es muy importante que los indicadores tengan valores asociados con el logro de las metas trazadas a fin de procurar cumplir con lo planificado.

Para continuar con el análisis e interpretación de los resultados, se ha propuesto la siguiente **“Ficha Técnica de Cumplimiento de Indicadores de Gestión mediante Semáforo”**, la cual nos permitirá desarrollar de forma ordenada la información respectiva a cada indicador, con el objeto de realizar de mejor manera la comparación e interpretación con la ayuda de la técnica tipo Semáforo; cabe destacar que en la ficha establecida posteriormente, se da a conocer solamente dos sistemas de alerta en cuanto al color del semáforo, considerando como más importantes al:

- **Rojo:** Debido a que éste alerta cuanto se está cumpliendo con el valor mínimo requerido para alcanzar el logro establecido por la organización, pero se debe tener precaución ya que este valor puede mantenerse o en el peor de los casos, descender de manera que perjudique y se estanque en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos; por lo que la empresa deberá tomar mecanismos necesarios para corregir dichos resultados.
- **Verde:** En cambio, este valor puede manifestar que el resultado obtenido de “X” indicador, mantiene o supera las expectativas en su alcance, de manera que se puede decir que la organización está yendo correctamente en la consecución de sus objetivos y metas propuestas, para lo cual será recomendable que la empresa procure mantenerse para culminar de forma eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos.


Personalmente, no se ha considerado al color Amarillo, debido a que manifiesta solamente el equilibrio de la puesta en marcha de un indicador; el resultado obtenido en éste color revela que la empresa no está cumpliendo con el máximo de sus expectativas pero al mismo tiempo que tampoco está tan mal como para preocuparse demasiado.

3.3 EVALUACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para este punto será necesario la utilización de la ficha propuesta anteriormente, en donde se describirá a cada indicador con la información respectiva para su evaluación, tal como: fuente, clase de indicador, responsable, recurso, unidad de medida, etc.; donde posteriormente, se determinará el nivel de cumplimiento que corrobora cada indicador en el logro de la visión de la organización, con la ayuda de la técnica del semáforo como ya se ha mencionado anteriormente.

Con la utilización de ejemplos, se realizará la evaluación de cada indicador propuesto en el BSC, para comprobar la funcionalidad que nos ofrece esta útil herramienta, en este caso aplicada a la Unidad de Comercialización L.N.S de la Empresa “Editorial Don Bosco”, donde tenemos lo siguiente:


- PERSPECTIVA DE CLIENTES.-

		FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO					
		UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S					
TÍTULO:		Cantidad de Clientes prioritarios satisfechos con el servicio entregado					
OBJETIVO:		Desarrollar un programa de fidelización de clientes, que proporcionen información relevante para acciones efectivas.					
FUENTE:		Departamento de Marketing					
CLASE DE INDICADOR							
CLIENTES	<input checked="" type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input type="checkbox"/>	PROCESOS	<input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>
RESPONSABLE: Jefe de Marketing				RECURSO: Encuestas realizadas a clientes prioritarios.			
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN	
Porcentaje		Calidad		Semestral		Anual	
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE
02/Julio/2013	70%	60%	90%	02/Julio/2014	90%	70%	90%
FÓRMULA DE CÁLCULO							
(Nº de Clientes prioritarios satisfechos con el servicio entregado / Total Clientes)*100							
USUARIOS							
Departamento de Comercialización, Sucursales.							
OBSERVACIONES							

Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

A manera de ejemplo, se establece que en el Área de Comercialización L.N.S. se ha logrado alcanzar a Julio de 2013, un 70% de clientes prioritarios satisfechos; lo que significa que la empresa debe enfocarse un poco más en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas para mejorar aquellas debilidades que sus clientes perciben, ya sea en el producto entregado, precios, calidad, tiempos de entrega, servicios, entre otros aspectos importantes; de manera de procurar que sus clientes seleccionados se sientan satisfechos con los productos y servicios entregados, permitiendo alcanzar una mayor ventaja competitiva. Lo ideal sería que tanto su segmento de clientes, como público en general, prefieran a las Librerías L.N.S. por encima de su competencia, debido a la imagen y compromiso que ésta refleja.


		FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO					
		UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S					
TÍTULO:		Cantidad de clientes nuevos ingresados					
OBJETIVO:		Desarrollar un programa de fidelización de clientes, que proporcionen información relevante para acciones efectivas.					
FUENTE:		Departamento de Marketing					
CLASE DE INDICADOR							
CLIENTES <input checked="" type="checkbox"/>		FINANCIERO <input type="checkbox"/>		PROCESOS <input type="checkbox"/>		APRENDIZAJE <input type="checkbox"/>	
RESPONSABLE: Jefe de Marketing				RECURSO: Base de Datos de Clientes nuevos.			
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN	
Cantidad		Eficacia		Anual		Anual	
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE
02/Julio/2013	1	0	2	02/Julio/2014	2	0	2
FÓRMULA DE CÁLCULO							
(Nº de Clientes año N / Nº de Clientes año N-1)							
USUARIOS							
Departamento de Comercialización, Sucursales.							
OBSERVACIONES							

Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

Mediante éste indicador se determina la cantidad promedio de clientes nuevos que han ingresado a la empresa comparado con el año anterior; para éste caso, se ha logrado a Julio de 2013 la mitad (1) de lo que se tenía planificado para ese año (2), en donde se podría analizar que fue debido al alto nivel de competencia que existe en su mercado actualmente; en cambio, el incremento obtenido en ese año de nuevos clientes también se interpreta que se debe a que la empresa ofrece una amplia variedad de líneas de productos, tanto para sus segmentos de mercado actuales: Instituciones Educativas, Empresas Públicas y Privadas, etc., como para nuevos mercados (público en general).

La empresa no debe descuidar de realizar constantemente campañas publicitarias, promociones, y otros medios para la captación de clientes (por ejemplo: Librerías L.N.S. para aumentar la fidelización de sus clientes actuales y obtener clientes nuevos, también puede crear y otorgar Tarjetas de Afiliación, aumentando de éste modo la relación entre el consumidor y la organización); medios como el señalado en el ejemplo anterior, se convierten en una gran oportunidad para que la empresa siga creciendo y dándose a conocer en el mercado donde se desarrolla.

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO							
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S							
TÍTULO:	Cantidad de devoluciones/reclamos receptados en el año 2013							
OBJETIVO:	Desarrollar un programa de fidelización de clientes, que proporcionen información relevante para acciones efectivas.							
FUENTE:	Departamento Comercial							
CLASE DE INDICADOR								
CLIENTES	<input checked="" type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input type="checkbox"/>	PROCESOS	<input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>	
RESPONSABLE: Jefe de Comercialización					RECURSO: Solicitudes de Reclamos.			
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN		
Cantidad		Impacto		Semestral		Anual		
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO		
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	
02/Enero/2013	2	5	0	02/Enero/2014	1	5	0	
FÓRMULA DE CÁLCULO								
Nº de devoluciones/reclamos realizados / Ventas Totales								
USUARIOS								
Departamento de Comercialización, Sucursales.								
OBSERVACIONES								


Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

A manera de ejemplo, se ha determinado que la empresa posee un promedio no muy considerable de devoluciones/reclamos (2) para Enero de 2013, lo que indica que la misma se esfuerza por brindar productos y servicios de manera eficiente y eficaz, procurando alcanzar la meta de 1 o 0 si es mejor, de devoluciones o reclamos realizados, para el próximo periodo (para el ejemplo anterior).

Librerías L.N.S. para poder obtener una mayor acogida de sus clientes, sin que éstos deban elaborar en lo posible Solicitudes de Reclamos, la empresa debe establecer un servicio post-venta, el cual permita conocer de manera más inmediata, los inconvenientes y desconformidades presentadas por los clientes al momento de recibir un producto o servicio determinado; de esta forma se podría asegurar un conocimiento más asertivo en cuanto al bienestar del cliente y su experiencia obtenida con la organización.

- PERSPECTIVA FINANCIERA.-

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO							
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S							
TÍTULO:	Tasa de crecimiento de las ventas de productos con la marca LNS en el año 2013							
OBJETIVO:	Fortalecer el posicionamiento de la marca LNS que ayude a alcanzar el mínimo de rentabilidad anual.							
FUENTE:	Departamento de Finanzas							
CLASE DE INDICADOR								
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input checked="" type="checkbox"/>	PROCESOS	<input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>	
RESPONSABLE: Jefe Financiero				RECURSO: Estado de Resultados				
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN		
Porcentaje		Eficacia		Semestral		Anual		
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO		
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	
07/Junio/2013	40%	20%	50%	07/Junio/2014	50%	20%	50%	
FÓRMULA DE CÁLCULO								
$[(\text{Ventas 2013}-\text{Ventas 2012}) / (\text{Ventas 2012})]*100$								
USUARIOS								
Gerencia - Subgerencia								
OBSERVACIONES								

Fuente: La Autora.


EVALUACIÓN:

Librerías L.N.S. al ser una empresa prestigiosa, que brinda a sus clientes imagen, calidad en sus productos y servicios, se analizó como ejemplo de que, para el 2013 casi llegó a la meta establecida del 50%, logrando un 40% de incremento sobre sus ingresos en ventas de productos LNS, lo que indica que la empresa se encuentra en un buen estado pero puede mejorarlo.

La forma como puede mejorar sus ingresos sería estableciendo Alianzas Estratégicas³⁴ con otras empresas relacionadas; ésta es una manera de obtener beneficio tanto para la Librería L.N.S. como para sus aliados, ya que se lograría que negocios complementarios recomienden a sus clientes un producto o servicio que la Librería L.N.S. ofrece y viceversa, estableciéndose en este caso, acceso a nuevos

³⁴ Alianzas Estratégicas.- Búsqueda de la colaboración entre los participantes con el objeto de conseguir un beneficio en común, que les sería difícil alcanzar de manera aislada, sin dejar de lado su individualidad.

mercados o nuevos canales de distribución, lo que generaría para la empresa un óptimo crecimiento en su rentabilidad.

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO								
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S								
TÍTULO:	Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes								
OBJETIVO:	Fortalecer el posicionamiento de la marca LNS que ayude a alcanzar el mínimo de rentabilidad anual.								
FUENTE:	Departamento de Finanzas								
CLASE DE INDICADOR									
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input checked="" type="checkbox"/>	PROCESOS	<input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>		
RESPONSABLE: Jefe Financiero				RECURSO: Estado de Resultados					
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN			
Porcentaje		Eficacia		Semestral		Anual			
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO			
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE		
02/Marzo/2013	2%	0%	3%	02/Marzo/2014	4%	0%	3%		
FÓRMULA DE CÁLCULO									
(Ingresos por nuevos productos, servicios y clientes / Total Ingresos)*100									
USUARIOS									
Gerencia - Subgerencia, Departamento de Comercialización, Sucursales.									
OBSERVACIONES									


Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

Como resultado de este indicador, la empresa ha logrado un 2% de ingresos por la venta de nuevos productos, servicios y clientes, que comparando con el porcentaje a alcanzar para el 2013 del 3%, indica que la empresa ha obtenido un promedio moderado de ingresos por este concepto pero es menor a lo esperado; entre sus principales nuevos productos y servicios tenemos por ejemplo: Libros del extranjero, Libros digitales e Impresión de textos de la Empresa Estatal.

Esta disminución de ingresos se interpreta que es debido a que existe un mayor establecimiento de protecciones arancelarias como también a un poder de negociación de la empresa medio bajo, sobre todo en el caso de la Impresión de textos de la Empresa Estatal ya que cuando se realiza licitaciones (concursos) para

esta labor, para poder ingresar, generalmente se compite por costos y el que ofrece un menor precio participa con el Estado.

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO							
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S							
TÍTULO:	Porcentaje de presupuesto utilizado en el año 2013							
OBJETIVO:	Fortalecer el posicionamiento de la marca LNS que ayude a alcanzar el mínimo de rentabilidad anual.							
FUENTE:	Departamento de Finanzas							
CLASE DE INDICADOR								
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input checked="" type="checkbox"/>	PROCESOS	<input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>	
RESPONSABLE: Jefe Financiero				RECURSO: Presupuesto 2013 vs 2012				
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN		
Porcentaje		Eficiencia		Anual		Anual		
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO		
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	
25/Enero/2013	5%	0%	5%	25/Enero/2014	10%	0%	10%	
FÓRMULA DE CÁLCULO								
$[(\text{Presupuesto 2013}-\text{Presupuesto 2012} / \text{Presupuesto 2012}) * 100]$								
USUARIOS								
Gerencia - Subgerencia								
OBSERVACIONES								


Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

En cuanto a la utilización del presupuesto planificado para el 2013, en el ejemplo tenemos que la empresa cumple con lo establecido en ese año del 5%, y se planea lograrlo de igual manera para el 2014 con un 10% de presupuesto. Lo ideal sería que los gastos no superen lo previsto en cada año; sin embargo, si Librerías LNS al desarrollar gestiones sobre su presupuesto, se presenta el caso de efectuar gastos adicionales a lo establecido en el mismo, se deberá realizarlo sin duda alguna ya que éste permite cumplir con el propósito de lograr los objetivos y metas organizacionales, lo cual representa una inversión que será recuperada en el futuro.

A lo expuesto anteriormente se debe aclarar que será óptimo, siempre y cuando este incremento de gastos sea bien justificado como un medio para el mejoramiento y

crecimiento de la empresa; caso contrario, de no ser así, se deberá realizar el respectivo estudio ya que puede estarse utilizando este recurso de manera inadecuada.

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO						
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S						
TÍTULO:	Porcentaje de Cartera en mora mayor a 120 días disminuía en el año 2013.						
OBJETIVO:	Fortalecer el posicionamiento de la marca LNS que ayude a alcanzar el mínimo de rentabilidad anual.						
FUENTE:	Departamento Comercial						
CLASE DE INDICADOR							
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input checked="" type="checkbox"/>	PROCESOS	<input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>
RESPONSABLE: Jefe de Cobranzas				RECURSO: Cartera en mora mayor a 120 días.			
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN	
Porcentaje		Eficacia		Anual		Anual	
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE
08/Junio/2013	2%	3%	0%	08/Junio/2014	1%	3%	0%
FÓRMULA DE CÁLCULO							
$[(\text{Cartera en mora 2013} - \text{Cartera en mora 2012}) / \text{Cartera en mora 2012}] * 100$							
USUARIOS							
Departamento de Comercialización, Sucursales.							
OBSERVACIONES							

Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:


Con este indicador se busca medir en que porcentaje ha disminuido el valor total de la Cartera en mora, en este caso, mayor a 120 días (4 meses), la cual de acuerdo al ejemplo, se ha disminuido en un 2% para el año 2013 y se espera lograrlo al 1% en el 2014; para poder alcanzar lo planificado, la Librería LNS deberá establecer adecuadas políticas de financiamiento en todas sus sucursales, pues se debe considerar que una empresa es exitosa no cuando vende demasiado sino cuando cobra todo lo vendido.

Por lo tanto, de acuerdo a investigaciones, se sugiere establecer un volumen máximo de financiación que se va a conceder a la cartera de los clientes, el cual deberá ser de acuerdo al tamaño de la organización y a los límites que debe solventar tesorería como al volumen de ventas al contado.³⁵

Otra sugerencia sería la de ofrecer incentivos (obsequios, descuentos en la próxima compra) para que los clientes se acerquen a cancelar en fechas más representativas para la empresa, es decir a menor tiempo, lo cual le permita obtener una mayor liquidez y se pueda dar uso de este recurso en inversiones con instituciones financieras (por ejemplo, intereses recibidos por depósitos a corto y/o largo plazo).

³⁵ http://www.cursosdecobranzas.com.ar/como_reducir_la_mora.htm

- PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNOS.-

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO								
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S								
TITULO:	Rotación de inventarios de productos terminados								
OBJETIVO:	Fortalecer la cadena de suministros para garantizar la disponibilidad de los productos.								
FUENTE:	Departamento Comercial								
CLASE DE INDICADOR									
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input type="checkbox"/>	PROCESOS	<input checked="" type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>		
RESPONSABLE: Jefe de Comercialización				RECURSO: Balance General y Estado de Resultados					
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN			
Cantidad		Eficiencia		Cuatrimestral		Anual			
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO			
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE		
05/Enero/2013	3	1	5	05/Enero/2014	5	1	5		
FÓRMULA DE CÁLCULO									
Costo de Ventas /Inventario Promedio (Productos Terminados)									
USUARIOS									
Departamento de Comercialización, Sucursales.									
OBSERVACIONES									


Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

Este indicador nos muestra la frecuencia en la cual los inventarios son renovados en un determinado periodo. En este ejemplo, para el 2013 se obtuvo una rotación de 3, lo que quiere decir que, los productos terminados son repuestos *tres veces al año*, pero si queremos determinar cuántos meses tarda en reponerse la mercadería, calculamos de la siguiente manera: $365 / 3 = 120$ días y $120 / 30 = 4$ meses.

Analizando el resultado obtenido, significa que las Librerías LNS reponen sus productos terminados cuatrimestralmente; sin embargo, se debe procurar obtener un mayor nivel de rotación ya que al mantener inventario por demasiado tiempo en el almacén se generan mayores gastos de almacenaje.

Otro aspecto que se debe considerar también con respecto a este indicador es que, para poder disponer de los productos que requieran los clientes, se recomienda realizar un análisis en cuanto a pronósticos; es decir, un estudio que permita visualizar con la ayuda de datos históricos, que productos no pueden faltar en determinadas estaciones, por ejemplo: en la época de inicio del período académico; procurando disponer y abastecer de todo lo necesario a sus clientes, pues de éstos dependerá el progreso de la organización.

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO							
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S							
TÍTULO:	Porcentaje de obras salesianas comercializadas por la Librería Salesiana.							
OBJETIVO:	Consolidar una sola Librería Salesiana, con los productos editoriales de todas las obras salesianas.							
FUENTE:	Departamento Comercial							
CLASE DE INDICADOR								
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input type="checkbox"/>	PROCESOS	<input checked="" type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>	
RESPONSABLE: Jefe de Comercialización				RECURSO: Base de Datos de Productos Editoriales.				
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN		
Cantidad		Eficacia		Semestral		Anual		
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO		
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	
13/Abril/2013	50%	10%	60%	13/Abril/2014	80%	15%	75%	
FÓRMULA DE CÁLCULO								
(Nº de Obras Salesianas comercializadas / Nº de Obras Salesianas Totales) * 100								
USUARIOS								
Departamento de Comercialización, Sucursales.								
OBSERVACIONES								

Fuente: La Autora.


EVALUACIÓN:

Como bien indica unos de los objetivos de las Librerías LNS, es el de consolidar en una sola librería todas las obras salesianas; por lo que, será necesario analizar el porcentaje promedio de obras comercializadas para llevar un control sobre el movimiento de las mismas. En el ejemplo propuesto, se ha determinado que la empresa tiene un 50% de obras salesianas comercializadas para el año 2013, valor

que indica que se tiene una buena acogida en el mercado; sin embargo, se debe procurar disponer de todas las obras con las que cuenta la Librería en una sola, ya que puede existir la probabilidad de no lograr la meta establecida debido a que no hay una adecuada disposición de todas éstas obras salesianas con las que se cuenta en un mismo lugar.

Tomando en consideración lo antes señalado, es seguro poder alcanzar la meta planificada para el 2014 de un 80% sobre la comercialización de la diversidad de obras con las que cuenta la empresa.

- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.-


		FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO					
		UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S					
TÍTULO:		Porcentaje de empleados capacitados en el año 2013					
OBJETIVO:		Desarrollar la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento efectivo, espacios de integración y promoción interna.					
FUENTE:		Departamento de GTH					
CLASE DE INDICADOR							
CLIENTES <input type="checkbox"/>		FINANCIERO <input type="checkbox"/>		PROCESOS <input type="checkbox"/>		APRENDIZAJE <input checked="" type="checkbox"/>	
RESPONSABLE: Jefe de GTH				RECURSO: Plan de Capacitación y Nómina de Empleados.			
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN	
Porcentaje		Eficiencia/Calidad		Semestral		Anual	
METAS		SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE
08/Marzo/2013	5%	4%	8%	08/Marzo/2014	10%	5%	10%
FÓRMULA DE CÁLCULO							
(Nº de Empleados Capacitados / Nº de Empleados) * 100							
USUARIOS							
Sucursales							
OBSERVACIONES							

Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

Un aspecto importante a la hora de desarrollar una estrategia competitiva es optimizando la fuerza de ventas que posee una organización, y la forma de hacerlo es mediante una adecuada capacitación del personal tanto interno como externo que labora para la empresa; en este caso como ejemplo, tenemos que para el año 2013, solo el 5% del número total de empleados de las Librerías LNS es debidamente capacitado, lo cual indica que falta mejorar para lograr la meta establecida para ese mismo año del 8%.

Es necesario que la empresa incentive a su personal a capacitarse periódicamente, ya que al hacerlo, se conseguirá una mejora en las actividades que realicen, en este caso, de poder brindar un mejor servicio a sus clientes; pues el personal debe recordar que son la imagen de la organización en la que laboran, por tal motivo es de vital importancia prepararse a nivel personal, profesional y/o empresarial. Lo que significaría, volviendo al ejemplo, que si se pone énfasis en lo expuesto anteriormente en cuanto a capacitaciones e incentivos, la empresa podría lograr el 10% de personal capacitado para el año 2014.

	FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE SEMÁFORO								
	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN L.N.S								
TÍTULO:	Cantidad de Empleados y trabajadores promovidos en el año 2013 a cargos de niveles superiores.								
OBJETIVO:	Desarrollar la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento efectivo, espacios de integración y promoción interna.								
FUENTE:	Departamento de GTH								
CLASE DE INDICADOR									
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	FINANCIERO	<input type="checkbox"/>	PROCESOS	<input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE	<input checked="" type="checkbox"/>		
RESPONSABLE: Jefe de GTH				RECURSO: Nómina de Empleados promovidos.					
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO		RECOLECCIÓN		REVISIÓN			
Porcentaje		Eficiencia		Semestral		Anual			
METAS				SEMÁFORO		METAS		SEMÁFORO	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE		
21/Mayo/2013	5%	0%	10%	21/Mayo/2014	10%	0%	10%		
FÓRMULA DE CÁLCULO									
$(N^{\circ} \text{ de Empleados Promovidos} / N^{\circ} \text{ de Empleados}) * 100$									
USUARIOS									
Sucursales									
OBSERVACIONES									

Fuente: La Autora.

EVALUACIÓN:

Este indicador nos permite analizar el porcentaje de personal interno que ha sido promovido como bien menciona, a cargos de niveles superiores dentro de la misma empresa; en este ejemplo, se determinó que al 21 de mayo del año 2013, solamente se obtuvo un 5% de empleados promovidos, resultado que es considerado poco favorable para la empresa por el mismo hecho de no incentivar a su propio personal a prepararse y esforzarse por ocupar dichos cargos, probablemente dando lugar a que lo ocupen terceras personas que no están muy familiarizadas con la empresa a comparación de las que laboran mayor tiempo en ella, pues les tomaría mayor tiempo para poder adaptarse. Por lo tanto, sería necesario que la empresa incentive a su personal ofreciéndole por ejemplo, reconocimientos económicos, ya que esto permitiría a la misma contar con un valor agregado al trabajar con empleados que puedan aportar sus conocimientos en la mejora del desempeño de la organización.

CONCLUSIONES

Como se ha podido analizar, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard permite visualizar de manera más íntegra los objetivos estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización. Es necesario para poder emplear el desarrollo de ésta herramienta, realizarlo por áreas o unidades, de manera que se lleve a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, procurando que exista un mayor nivel de comunicación entre todos los involucrados con el alcance de la meta.

En síntesis se puede mencionar que la empresa no posee una correcta estructuración correspondiente al Manual de Funciones de las áreas relacionadas con la Unidad de Comercialización LNS, además se pudo constatar que no cuenta con un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) al igual que una Cadena de Valor establecida, las mismas que nos permitirían definir los lineamientos correctos en los cuales la empresa puede generar un valor agregado al producto y/o servicio.

La Empresa “Editorial Don Bosco” al tener una estructura bien compleja, la cual está compuesta por 6 áreas o unidades, las mismas que son: Unidad Editorial, Unidad de Centro Gráfico Salesiano (Imprenta), Unidad de Servicios, Unidad de Comercialización LNS (Sucursales), Audiovisuales Don Bosco y Centro Salesiano de Publicaciones Pastorales “José Ruaro”; se ha tomado en consideración a la Unidad de Comercialización LNS como la muestra de la población “Editorial Don Bosco” para la propuesta de implementación del BSC, la misma que servirá como modelo para el futura aplicación del mismo en la totalidad de las áreas de manera que se pueda aportar y apoyar al alcance de las estrategias de la Editorial en su conjunto.

El modelo de CMI está compuesto por cuatro perspectivas generalmente priorizando el Aspecto Financiero; pero la Editorial al ser una empresa sin fines de lucro, el orden de las perspectivas cambia, tomando a la Perspectiva de Clientes como principal enfoque; una vez determinado esto, se ha procurado ordenar los objetivos estratégicos en base a cada perspectiva, manteniendo una relación causa-efecto.

Se propuso también para poder evaluar y medir el avance de los indicadores que forman parte del CMI, emplear la herramienta de semáforos, los cuales con ayuda de

un porcentaje previamente establecido sobre su nivel de cumplimiento y basado también con colores que indican alertas, facilita la toma de decisiones sobre los resultados que no cumplen con las expectativas de la empresa.

Otro aspecto que se debe mencionar sobre la empresa es que, al momento de analizar los objetivos estratégicos para poder proponer indicadores que permitan alcanzar lo planificado por la empresa, hubo cierto grado de dificultad debido a que la mayoría de estos no se los pudo medir, lo que ocasiona dificultad al momento de realizar el análisis del área o unidad a evaluar.

RECOMENDACIONES

En base a los análisis realizados con la ayuda de esta útil herramienta que es el Cuadro de Mando Integral, se puede recomendar a la Unidad de Comercialización LNS (donde se enfocó el BSC) que se tome en consideración las siguientes observaciones:

- Debido a los inconvenientes presentados en la medición de los objetivos estratégicos, se propone que se establezcan objetivos y metas que sean medibles, de manera que se pueda óptimamente, comparar la información obtenida de un periodo con otro, lo cual nos permita visualizar si la empresa ha mejorado en sus actividades planteadas a corto y largo plazo con la finalidad de tomar decisiones oportunas de ser el caso.
- Cuando la empresa desee plantear indicadores para otras áreas o unidades, es recomendable la contratación de un analista experimentado sobre el tema, siempre y cuando este sepa plantear indicadores que sean de vital importancia en la consecución de las metas; pero si la alta gerencia opta por desarrollar e implementar el BSC por su propio personal, se recomienda no tener demasiados indicadores sino solamente los que se consideren como más importantes.
- Al momento de implementar el BSC, se recomienda comunicar a toda la empresa lo que se desea lograr, de manera que tanto personal administrativo como operativo aporten mediante lluvia de ideas para obtener beneficios de parte a parte; es decir, que la Editorial Don Bosco crezca y pueda brindar más productos y servicios a la comunidad, mientras que el personal se beneficiaría obteniendo más ingresos.
- Debido a que la Empresa no tenía un Análisis FODA, se recomienda que se emplee el análisis propuesto en el presente trabajo, ya que en el mismo se detallan los principales aspectos que influyen con el desenvolvimiento de la organización.

- Y para finalizar, en base a las evaluaciones realizadas, se recomienda a manera de resumen: procurar establecer estrategias que incrementen el liderazgo en su mercado manteniendo la imagen de la empresa en la mente de sus consumidores para lograr un mayor grado de fidelización; para incrementar sus ingresos sería factible establecer alianzas estratégicas o en el caso de adquirir contratos con el Sector Público, la misma empresa podría ser su propio proveedor de materia prima para ganar por costos en las licitaciones con el Estado sin dejar de lado la calidad que le caracteriza a la Editorial; en cuanto a la disponibilidad de sus productos debe existir un mayor control sobre la rotación de los inventarios de productos terminados para no generar altos costos de almacenaje; de igual manera, no se debe descuidar de capacitar y motivar continuamente a los empleados ya que estos son eje fundamental para su crecimiento, de acuerdo al enfoque de servicio a la comunidad que lleva consigo la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN, Robert y NORTON, David, *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*- 3ª Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona-España, 2009, p. 46.

FERNANDEZ, Alfonso, *Indicadores de Gestión y CMI*, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, España, 2004, p.7.

MUÑOZ, Edith, “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”, *Investigación Bibliotecológica*, Vol.23, Núm.48, México, mayo/agosto, 2009, p. 114.

CHABLAY, Fredy, y otros, *Análisis, Diseño e Implementación de un Balanced Scorecard en La Cámara de Comercio de Cuenca*, Tesis U.P.S. Facultad de Ingenierías, Cuenca, noviembre del 2011.

MATTHEWS, Joseph R., *Scorecard for results: a guide for developing a library Balanced Scorecard*, Westport: Libraries Unlimited, 2008, Tomado de MUÑOZ, Edith, “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”, p. 115.

MIYAGI, Flora, *Balanced Scorecard como herramienta para la implementación y el control estratégico*, 2004, Tomado de MUÑOZ, Edith., “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”, p. 116.

ALVEAR, Johana, y otros, *Auditoría financiera y de gestión de la Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S.*, Tesis U.P.S. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Cuenca, octubre del 2010.

Tomado del Art. 1, Capítulo 1 del Nombre, Naturaleza, Finalidad, Domicilio y Duración, según Estatuto de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

Editorial Don Bosco, Página Web Editorial Don Bosco, <http://www.edibosco.com/edibosco/index.php/quienes-somos> , (último acceso: 21 de abril de 2014).

Fernández, Juan Carlos, Balanced Scorecard Aplicación e Implementación, Último acceso: 29 de abril de 2014, <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/balanced-scorecard-aplicacin-e-implementacin>

ANEXOS

