

**Universidad Nacional de Ingeniería**



**Dirección de Posgrado**

**Maestría en Gestión Empresarial XIV**

**Tesina para optar al Título de Maestría en Gestión Empresarial**

**Implementación de un Modelo de BSC para la Gerencia  
Comercial de la empresa SERLISA**

**Autores:**

**Ing. Augusto César González Siles**

**Ing. Manuel Antonio Rodríguez Alfaro**

**Tutor:**

**Ing. MBA. Francisco Tapia Guerrero**

**Managua, octubre 2018**

# Índice de Contenido

I.	Introducción .....	1
II.	Antecedentes .....	3
2.1.	Planteamiento de la situación.....	4
III.	Objetivos .....	5
3.1.	Objetivo general .....	5
3.2.	Objetivos específicos .....	5
IV.	Justificación del tema.....	6
V.	Marco Teórico .....	7
5.1.	Misión.....	7
5.2.	Unidad estratégica de negocio.....	7
5.3.	La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento.....	7
5.4.	Indicadores Claves de Desempeño o KPIs (key performance indicator).....	8
5.5.	Estrategia .....	8
5.6.	Análisis PEST .....	8
5.7.	Análisis de entorno.....	9
5.8.	Matriz de evaluación de factores de factores externos .....	9
5.9.	Matriz de evaluación de factores internos .....	9
5.10.	Matriz de perfil competitivo.....	9
5.11.	Matriz de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA).....	10
5.12.	Modelo de competencia de las 5 fuerzas de PORTER.....	10
5.13.	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	11
5.13.1.	La perspectiva financiera .....	11
5.13.2.	La perspectiva del cliente .....	12
5.13.3.	La perspectiva del proceso interno.....	12
5.13.4.	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	12
5.13.5.	Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia .....	13
VI.	Diseño metodológico .....	14
6.1.	Tipo de Estudio .....	14
6.2.	Tipo de Información .....	14
6.3.	Instrumentos para la recopilación de información .....	15
6.4.	Procedimiento para la recopilación de información .....	16

6.5.	Formas de procesamiento de información.....	16
6.6.	Análisis de la información procesada.....	16
<b>VII.</b>	<b>Situación Actual, Diagnóstico y Desarrollo del Estudio .....</b>	<b>17</b>
7.1.	Aspectos generales de la empresa .....	17
7.1.1.	Misión.....	17
7.1.2.	Visión.....	17
7.1.3.	Valores .....	17
7.2.	Análisis del entorno.....	18
7.2.1.	Análisis de factores externos .....	19
7.2.2.	Análisis del micro entorno.....	21
7.3.	Análisis de las perspectivas estratégicas de SERLISA y definición de indicadores por perspectiva.....	28
7.3.1.	Indicadores del Cuadro de Mando Integral .....	28
7.4.	Matriz de indicadores SERLISA .....	34
7.5.	Definición de estrategias derivadas de la evaluación de indicadores .....	35
7.5.1.	Estrategias para la perspectiva financiera.....	35
7.5.2.	Estrategias para la perspectiva de clientes .....	42
7.5.3.	Estrategias para la perspectiva de procesos internos .....	44
7.5.4.	Estrategias para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	45
7.6.	Implementación del Cuadro de Mando Integral para el área de comercialización de SERLISA .....	47
7.6.1.	Vinculación de los indicadores con su estrategia .....	47
7.6.2.	Mapa Estratégico .....	48
7.6.3.	Elaboración del Balance Scorecard del área de comercialización de SERLISA.....	49
7.7.	Implementación de herramienta informática para la gestión y seguimiento del Balanced Scorecard .....	51
7.7.1.	Reporte de desempeño de perspectiva financiera .....	52
7.7.2.	Reporte de desempeño de perspectiva de clientes .....	60
7.7.3.	Reporte de desempeño de perspectiva de procesos internos .....	64
7.7.4.	Reporte de desempeño de perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	68
<b>VIII.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>72</b>
<b>IX.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>73</b>
<b>X.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>74</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Rivalidad entre competidores.....	23
Tabla 2: Análisis de situación interna.....	26
Tabla 3: Análisis de la situación externa.....	27
Tabla 4: Desglose de indicadores perspectiva financiera.....	30
Tabla 5: Desglose de indicadores perspectiva clientes.....	32
Tabla 6: Desglose de indicadores procesos internos.....	33
Tabla 7: Desglose de indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	33
Tabla 8: Indicadores de área comercial de SERLISA.....	34
Tabla 9: Segmentación de posibles compradores con clientes clave.....	37
Tabla 10: Estimación de ventas clientes clave.....	37
Tabla 11: Estimación de ventas departamentales.....	38
Tabla 12: Tráfico facebook por departamento.....	40
Tabla 13: Estimación de mercado meta para servicio de impulsadoras.....	41
Tabla 14: Estadísticas de cartera morosa SERLISA.....	42

## Índice de figuras

Fig. 1: Las perspectivas del CMI.....	15
Fig. 2: Matriz FODA.....	25
Fig. 3: Posición estratégica actual.....	28
Fig. 4: Reporte de tráfico redes sociales.....	39
Fig. 5: Reporte demografía redes sociales.....	40
Fig. 6: Mapa estratégico de SERLISA.....	48
Fig. 8: Reporte de desempeño de perspectiva financiera.....	52
Fig. 9: Reporte de indicador ventas líneas de negocio actuales.....	53
Fig. 10: Reporte de indicador ventas nuevas líneas de negocio.....	54
Fig. 11: Reporte de indicador ventas por alianza clientes clave.....	55
Fig. 12: Reporte de indicador ingreso por ventas foráneas.....	56
Fig. 13: Reporte de indicador ventas por redes sociales.....	57
Fig. 14: Reporte de indicador ingreso por venta nuevos servicios.....	58
Fig. 15: Reporte de indicador cartera en mora.....	59
Fig. 16: Reporte de desempeño perspectiva de clientes.....	60
Fig. 17: Reporte de indicador retención de clientes.....	61
Fig. 18: Reporte de indicador satisfacción de clientes.....	62
Fig. 19: Reporte de indicador cumplimiento de alcances de servicios brindados.....	63
Fig. 20: Reporte de desempeño de perspectiva procesos internos.....	64
Fig. 21: Reporte de indicador tiempos de entrega de propuestas de servicio.....	65
Fig. 22: Reporte de indicador índice de reprocesos.....	66
Fig. 23: Reporte de indicador reclamos por servicios realizados.....	67
Fig. 24: Reporte de desempeño perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	68
Fig. 25: Reporte de indicador rotación de personal.....	69
Fig. 26: Reporte de indicador índice de clima laboral.....	70
Fig. 27: Reporte de indicador índice de capacitación del personal.....	71

## **Índice de anexos**

Anexo 1: Formato de levantamiento técnico de conserjería.....	74
Anexo 2: Formato de levantamiento técnico de trabajo profundo.....	75
Anexo 3: Acta de entrega de conformidad de servicios.....	76
Anexo 4: Encuesta de clima laboral.....	77

## **I. Introducción**

La empresa Servicios de Limpieza, S.A. (SERLISA) es una empresa nicaragüense fundada en 1995 dedicada a servicios de tercerización de personal, principalmente de conserjería y limpieza. Las principales líneas de negocio de SERLISA son las siguientes:

- ✓ Servicios de conserjería institucional, comercial e industrial
- ✓ Servicios de tercerización de personal administrativo, comercial e industrial
- ✓ Servicios profesionales de limpieza (limpieza profunda)

La empresa tiene operaciones en todo el territorio nacional ya que los principales clientes son las instituciones financieras (BAC, BANPRO, BDF, FICOHSA) y otras instituciones con presencia en todos los departamentos del país (CLARO, MOVISTAR) y uno de los compromisos contractuales es atender todas las sucursales y agencias de sus clientes.

Desde hace 3 años SERLISA llevó a cabo una alianza con el grupo empresarial Uniti con el objetivo de expandir sus operaciones a otros países centroamericanos, logrando alcanzar en el año 2017 un total de 645 colaboradores distribuidos en Guatemala, El Salvador y Panamá.

En el 2015, SERLISA adquirió la certificación ISO 9001:2008 de su sistema de gestión de la calidad, lo que representa un reto importante al adquirir un compromiso de calidad con sus clientes, proveedores, colaboradores y socios. El alcance del sistema de gestión de calidad incluye toda la cartera de servicios y la totalidad de sus clientes en el territorio de Nicaragua.

El cambio de panorama refleja la creciente inestabilidad política y el correspondiente deterioro de las inversiones, el crecimiento económico y las perspectivas de las finanzas públicas en Nicaragua. La disminución de los depósitos y la presión incipiente relacionada con las reservas internacionales han incrementado los riesgos financieros y de estabilidad macroeconómica en el contexto del régimen de tipo de cambio de paridad móvil y el sistema financiero altamente dolarizado de Nicaragua.

La empresa cuenta con un plan estratégico, en el que se definió la misión, visión y valores empresariales, así como las metas para los próximos cinco años en términos de crecimiento, ventas, desempeño financiero y desarrollo del capital humano.

El trabajo a realizar consiste en la implementación de un Balanced ScoreCard (o BSC) en la gerencia comercial de SERLISA, el cual se realizará de acuerdo a las demostraciones de Kaplan y Norton y expuesta en su libro “The Balanced Scorecard” (2a ed.). -Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2002.

El BSC traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El BSC describe, aplica y dirige la estrategia de una organización, plantea demostraciones en empresas, para traducir la estrategia en términos entendibles, comunicables y sobre los que puedan basarse las acciones enfocadas a la mejora continua y dirigir los esfuerzos y recursos en pro del cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la organización.

En consecuencia, el BSC ofrece una visión integrada, equilibrada y global de la organización lo cual permite desarrollar una estrategia clara y concisa.

A diferencia del enfoque tradicional del tablero de comandos, el sistema de gestión de BSC desarrollada por Kaplan y Norton tiene un enfoque integral, ya que analiza y gestiona la estrategia de la organización desde 4 perspectivas generales: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

## **II. Antecedentes**

La planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos. En las empresas, la planeación estratégica proporciona una dirección general en estrategias financieras, de desarrollo del talento humano, desarrollo de tecnologías y de mercadeo, entre otras.

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración de la estratégica de la empresa. La función principal del BSC es sistematizar las decisiones gerenciales definiendo indicadores que garanticen el pleno cumplimiento de la misión de la organización, ellos contendrán la información requerida hacia el proceso de planeación estratégica, facilitando el mecanismo de medición y control de la actuación gerencial.

En el año 2014 se llevó a cabo en la empresa SERLISA una consultoría de gobierno corporativo de empresas familiares por parte de una firma de consultoría privada, una de las principales recomendaciones derivadas de la consultoría fue que la empresa debía realizar un proceso de planeación estratégica formal, en el que se definieran objetivos a largo plazo y un plan de acción que permitiera materializar esos objetivos.

En el año 2018 como resultado de la planeación estratégica se estableció la misión, visión y valores de la empresa y se definieron los objetivos estratégicos (con un horizonte de planeación de 5 años). Estos objetivos están dirigidos principalmente al crecimiento del negocio, optimización del proceso productivo (servicios) y planeación financiera.

## **2.1. Planteamiento de la situación**

Como resultado del proceso de la planeación estratégica se definieron objetivos generales orientados al crecimiento de las ventas de la empresa, el mecanismo utilizado por la junta directiva para la materialización de los objetivos es la asignación de metas de ventas anuales basadas en un comportamiento históricos de las ventas y un porcentaje de crecimiento anual.

La gerencia comercial realiza sus procesos de gestión, medición y control mediante procedimientos tradicionales: formatos de control, informe de resultados y comparación de lo planificado vs lo realizado en función de ingresos por ventas. Sin embargo, la percepción de los directivos es que no se están tomando decisiones oportunas como resultado del análisis de los resultados en los períodos de evaluación definidos.

En reuniones de junta directiva se hace revisión de indicadores financieros y específicamente del crecimiento de las ventas, los miembros de la junta directiva han expresado que el mecanismo de medición no les permite tener un panorama claro de análisis ya que están basados en números totales en los que no se puede visualizar el desempeño por cada tipo de servicios (línea de negocio) de manera individual, lo que permitiría una toma de decisiones más eficiente.

El panorama de crecimiento económico del país y la tendencia a la tercerización por parte de las empresas ha facilitado la introducción en el mercado de nuevos competidores, lo que ha provocado una variación en los precios promedio de los servicios ofertados por SERLISA, razón por la cual, según el gerente general, se hace urgente establecer mecanismos eficientes para la medición y control sistemático de los precios y márgenes de negociación para responder de manera eficiente a las variaciones del mercado.

## **III. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Implementar la metodología BSC en la gerencia comercial de la empresa SERLISA

### **3.2. Objetivos específicos**

1. Definir indicadores para cada perspectiva de acuerdo a la estrategia definida por la empresa para cada tipo de servicios.
2. Implementar un método de evaluación y seguimiento del resultado de los indicadores determinados en modelo BSC.
3. Definir las estrategias derivadas de la evaluación al desempeño de los indicadores para cada perspectiva establecidas en modelo BSC.
4. Implementar una herramienta informática para la automatización del análisis de indicadores definidos para cada perspectiva.

## **IV. Justificación del tema**

Mediante la implementación del BSC en la gerencia comercial de la empresa SERLISA se brindara a la gerencia un esquema sistémico que le definirá indicadores que consigan medir los factores críticos de éxito, lo que le garantizará y facilitará el proceso análisis, a la vez permitirá dirigir eficientemente la toma de decisiones hacia la consecución de los objetivos estratégicos definidos por la junta directiva.

El seguimiento efectivo del desempeño de los indicadores permitirá la toma de decisiones oportunas, de forma tal que la empresa pueda reaccionar y adaptarse oportunamente al cambio de las demandas del mercado, mejorando su oferta comercial y permitiendo de esa forma el cumplimiento de las metas definidas por los socios.

Igualmente, la gestión basada en indicadores del resultado y de inductores de actuación ayudará a la empresa en sus procesos de medición de la gestión por colaborador y por proceso, permitiendo llevar a cabo un procedimiento de evaluación al desempeño.

Además, con un eficiente control de indicadores en el área comercial de SERLISA se mejorarán los niveles del servicio, mejorando de esa forma la satisfacción del cliente generando fidelidad de los mismos.

Finalmente, la adquisición de un sistema automatizado para la gestión y seguimiento de indicadores, ha de poner un fuerte énfasis en los resultados que se hallan adaptado a la estrategia del área de comercialización de SERLISA.

## **V. Marco Teórico**

### **5.1. Misión**

La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones” (Chiavenato, Idalberto, 2009, p.96, Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito de las organizaciones, México.).

### **5.2. Unidad estratégica de negocio**

Es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ariel.

### **5.3. La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento**

Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización; es decir, la medida en que los colaboradores contribuyeron para alcanzar los objetivos propuestos. Chiavenato, Idalberto (2008). Gestión del talento humano. España: Mc Graw Hill.

#### **5.4. Indicadores Claves de Desempeño o KPIs (key performance indicator)**

El futuro de las organizaciones más competitivas puede conseguirse si se limita a observar y controlar indicadores financieros de las actuaciones pasada. Por lo tanto, las empresas deben tener establecidos indicadores claves de desempeño para fijar una métrica que ayude a medir y cuantificar el rendimiento del progreso en función de visión y la estrategia de organización.

A como menciona David Parmenter, “los KPIs representan una serie de métricos enfocados en aquellos aspectos del desempeño organizacional que son los más críticos para el desempeño actual y futuro de la organización”. Los KPIs son raramente nuevos en una organización. O no han sido reconocidos o están empolvándose en algún lugar desconocido para el equipo de gerencia actual. Parmenter, David. Indicadores Claves de Desempeño: Desarrollando, Implementando y Usando KPI Ganadores. John Wiley & Sons, Inc. 2007

#### **5.5. Estrategia**

Es un conjunto de hipótesis sobre la causa efecto. El tema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionada y validadas. La cadena de cauda- efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral. Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2a ed.). Barcelona. (p. 44).

#### **5.6. Análisis PEST**

El Análisis PEST permite estudiar el diferente impacto de los factores externos en unas organizaciones o en otras. Las influencias del entorno no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones, ni siquiera entre aquellas cuya actividad sea similar o pertenezcan a un mismo sector de actividad. Este planteamiento se centra en los generadores de globalización en una industria, la elaboración de un plan estratégico Altair ECCO Colecciones.

## **5.7. Análisis de entorno**

La formulación de las estrategias requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en un periodo considerado y un análisis interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades. (Frances Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral . Primera edición, 2006).

## **5.8. Matriz de evaluación de factores de factores externos**

La matriz de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Es la base para la construcción del FODA Fred R David (2003), Conceptos de Administración estratégica. Person Educación. México. Pág. 200

## **5.9. Matriz de evaluación de factores internos**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa los fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas Fred R David (2003), Conceptos de Administración estratégica. Person Educación. México. pág. 149.

## **5.10. Matriz de perfil competitivo**

La matriz del perfil competitivo consiste en una tabla de doble entrada que en uno de sus ejes enumera los factores críticos de éxito y el otro las valoraciones de dichos factores en relación a las empresas a evaluar y sus principales competidores.

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una

empresa en estudio Fred R David (2003), Conceptos de Administración estratégica. Person Educación. México. Pág. 112

### **5.11. Matriz de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA)**

La matriz de fortaleza, oportunidades y amenazas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO), estrategia de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), el ajuste de los factores internos y externos son los difíciles de desarrollar en la matriz FODA y requieren un criterio aceptado Fred R David (2003), Conceptos de Administración estratégica. Person Educación. México. Pág. 200.

En este análisis es necesario que el empresario responda a las siguientes preguntas ¿Cuáles son las fortalezas de una organización que le permita responder las amenazas del entorno con relativa tranquilidad? ¿Cuáles son las fortalezas de la organización que le permita aprovechar las oportunidades de la industria? ¿Qué acciones propone para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades de la empresa? ¿Qué acciones propone para reducir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades? (Karen Weinberger. Estrategia para logra y mantener la ventaja competitiva de la empresa. Primera edición. Nathan Associate Inc, 2009)

### **5.12. Modelo de competencia de las 5 fuerzas de PORTER**

Comprender la industria y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en la que una empresa se desarrolla, permite identificar los factores de rendimientos y de influencia del sector para evaluar los cambios que afecten la rentabilidad de una empresa.

Según Michael Porter, las cinco fuerzas del mercado son: a) Los rivales establecidos en el mercado o bien la competencia; b) Los clientes pueden forzar a la baja los precios de los bienes y los servicio, c) Los suplidores quienes pueden reducir las utilidades si suben los precios; d) Las nuevas ofertas de bienes y servicios pueden mermar el portafolio de clientes (Michael E. Porter. Las cinco fuerzas de competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard Business, Review, 1979)

### **5.13. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo (Cuadro de Mando Integral traduciendo la estrategia en acción. (The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996)

El BSC es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y determinar acciones estratégicas. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. CHIAVENATO, Idalberto (2004). Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, Colombia.

#### **5.13.1.La perspectiva financiera**

Sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, el Cuadro de Mando Integral debe contar con la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2a ed.). Barcelona. (p. 59).

### **5.13.2.La perspectiva del cliente**

“Traduce la estrategia y la visión de la organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercados seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.” (Robert S. Kaplan, y David P. Norton 2002, p.59).

Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona.

### **5.13.3.La perspectiva del proceso interno**

Identifica los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen los objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado la perspectiva financiera y la del cliente. Estas secuencias permiten que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por el cliente u accionistas. Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2a ed.). Barcelona. (p. 105).

### **5.13.4.La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

“Proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en todas las perspectivas, estas perspectivas son los instructores necesarios para conseguir resultados excelentes en la perceptivas anteriores” (Robert S. Kaplan, y David P. Norton 2002, p.139).

Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona.

### **5.13.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia**

Según Kaplan y David P. Norton (2002) afirman:

El Cuadro de Mando Integral crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados sean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. (p.161) Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona

Los tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado con la estrategia:

Las relaciones causa - efecto: cada indicador seleccionado para el Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Los resultados y los inductores de la actuación: el Cuadro de Mando Integral utiliza ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados claves, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Los inductores de la actuación son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular, estos reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

La vinculación con las finanzas: el Cuadro de Mando Integral ha de poner fuerte énfasis en los resultados especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico.

## **VI. Diseño metodológico**

### **6.1. Tipo de Estudio**

El enfoque de investigación adoptado para la tesis es una investigación documental ya que el análisis de los datos proveniente de una material impreso e investigación de campo porque la recolección de datos se efectúa directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar alguna variable, según Carlos Muñoz Razo, este tipo de investigación son tesis en cuyo método de recopilación y análisis de datos se conjunta la investigación documental con la de campo, con la finalidad de profundizar en el estudio del tema propuesto para tratar de cubrir todos los posibles ángulos de una exploración. Utilizando el Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y David P. Norton, la cual canaliza las energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores de la organización, hacia la consecución de los de los objetivos estratégicos a largo plazo, nos muestra la forma de utilizar métrica, en cuatro perspectivas (Financiera, enfoque al cliente, procesos interno, aprendizaje y crecimiento), para medir la forma en que la gerencia de comercialización de SERLISA crea valor para sus clientes, y la forma en que debe potenciar las capacidades internas y la inversión en personal, sistemas y procedimientos necesarios para mejorar su actuación futura, determinando por indicadores financieros y no financieros se debe partir a ir a terreno, consultar el plan estratégico de la empresa y estar en contacto directo con el entorno, sus recursos humanos y la realidad empresarial en su día a día.

### **6.2. Tipo de Información**

Del entorno se requiere documentar las experiencias de organizaciones consideradas como casos de éxito con implementaciones de BSC, de tal forma que se minimicen los riesgos y se planifique con un enfoque adecuado el modelo a desarrollar. De la gerencia general se requiere conocer los lineamientos fijados para la gerencia de comercialización en el plan estratégico ejecutado por la empresa SERLISA la cual contempla la misión, visión, valores, estrategia, análisis externo e interno, además se requiere conocer de procedimientos interno y análisis para toma de decisiones financieras en cada una fases estos los procesos.

De los colaboradores de la gerencia comercial de SERLISA, se requiere determinar el nivel de competencia, desempeño, desarrollo de apropiación y comunicación de la estrategia actual, así como el sistema métricos y desempeño que se les aplica actualmente.

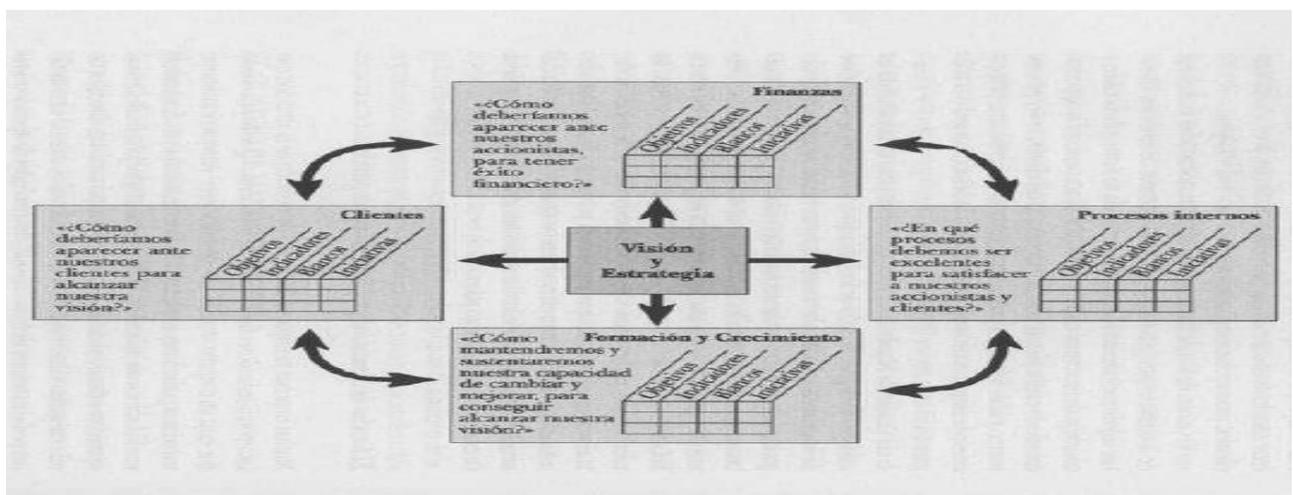
### 6.3. Instrumentos para la recopilación de información

Entrevistas: Se realizarán mediante el uso de cuestionarios al personal directivo y mandos intermedios de la empresa que van a servir el filtro para realizar los comparativos de los indicadores empleados actualmente, con los que se desean adaptar al procedimiento empleado para la implementación del modelo del BSC.

Revisión del registro de los procedimientos tradicionales de control (formatos de control, informe de resultados) que permita la implementación de la herramienta informática Spider Strategies para la automatización del análisis de indicadores definidos para cada perspectiva.

Cuadro de Mando Integral : El instrumento sugerido donde se toman en cuenta cada una de las perspectivas, a través de los establecimientos de indicadores definido como guía para la gestión actual y derivados de visión estratégica de la organización.

**Ilustración 1:** Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2a ed.). Barcelona. (p. 21).

#### **6.4. Procedimiento para la recopilación de información**

Para la realización del estudio, se partirá de la revisión de la información documenta en el plan estratégico de la empresa SERLISA, el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, en base ello se examinarán los indicadores, la información y procedimientos implementados actualmente en la gerencia de comercializa de tal manera definir si están adecuados a la misión y visión de empresa.

Una vez recolectada la información se vincularán los indicadores del Cuadro de Mando Integral con las estrategias fijadas por la alta gerencia de SERLISA, de acuerdo demostraciones establecidas en el libro de Robert S. Kaplan, y David P. Norton (2002), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2a ed.). Barcelona

#### **6.5. Formas de procesamiento de información**

Se introducirá todos los indicadores fijados por la Gerencia y aceptados por gerencia en la herramienta informática Spider Strategies para establecer mecanismos eficientes para la medición y control sistemático de los precios, márgenes de negociaciones, procedimientos internos, para responder de manera eficiente a las variaciones del mercado.

#### **6.6. Análisis de la información procesada**

Se analizarán de los métodos de evaluación y seguimiento del resultado de los indicadores determinados en el modelo BSC alineados a la misión de la empresa SERLISA.

Se probará el funcionamiento del modelo de BSC y de sus indicadores en la gerencia comercial de la empresa SERLISA.

Se realizarán pruebas prácticas de la herramienta informática Spider Strategies, para la automatización del análisis de indicadores definidos para cada perspectiva permitirá demostrar su uso, visualizar salidas de reportes, gráficos, y facilitar el proceso de capacitación de sus usuarios.

## **VII. Situación Actual, Diagnóstico y Desarrollo del Estudio**

### **7.1. Aspectos generales de la empresa**

#### **7.1.1. Misión**

Apoyar a los clientes a centrarse en la esencia de sus negocios a través de nuestros colaboradores permanentemente capacitados, con tecnología de punta y métodos innovadores, responsables con la sociedad y el medio ambiente.

#### **7.1.2. Visión**

Consolidarse como el mejor proveedor de servicios de tercerización en la región manteniendo el más alto nivel de calidad.

#### **7.1.3. Valores**

- ✓ Integridad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Diligencia

Servicios de Limpieza, S.A. (SERLISA), es una empresa nicaragüense fundada en 1995 que se dedica a servicios de tercerización de personal. Desde sus inicios SERLISA se especializó en servicios de conserjería, principalmente en el área institucional, siendo sus principales clientes instituciones bancarias, edificios de oficinas, embajadas y centros corporativos.

SERLISA fue pionera en la tercerización de los servicios de limpieza, lo que le permitió posicionarse como líder en su segmento y mantener, hasta el momento, la mayor cuota de mercado en servicios de conserjería institucional.

En la última década la empresa ha venido diversificando su cartera de servicios, contando hoy día con amplio portafolio de servicios que incluye: limpieza profunda de superficies (vidrios, pisos, alfombras, baños), limpieza de instalaciones industriales (bodegas, plantas procesadoras de alimentos, limpieza de flota vehicular), jardinería, personal auxiliar para áreas administrativas (finanzas, recursos humanos y servicio al cliente) y operativas (logística, comercial y procesos).

El servicio de conserjería tiene dos componentes críticas: recurso humano y productos químicos, por lo que la compañía decidió implementar una estrategia de integración vertical con el objetivo de mejorar la calidad del servicio brindado y optimizar su estructura de costos. Como resultado de esta estrategia se creó Talento Humano, empresa especialista en reclutamiento y contratación de personal y CEFSA, dedicada al desarrollo y fabricación de productos químicos de limpieza; ambas empresas forman parte del Grupo SERLISA.

La junta directiva de la empresa tiene expectativas de un alto crecimiento en las operaciones, por lo que se inició el proceso de planeación estratégica que permita analizar la situación tanto de la empresa como del mercado y encontrar la vía más adecuada para alcanzar el crecimiento esperado. La gerencia de la empresa está consciente de que además de la planeación estratégica, es necesario contar con un mecanismo que permita un adecuado seguimiento de los resultados, para poder tomar decisiones oportunas, encaminadas al logro de los objetivos.

## **7.2. Análisis del entorno**

Las empresas deben estar constantemente analizando su entorno interno y externo, puesto que la competitividad en el entorno empresariales se vive día a día, con cada acción, con cada alianza estratégica y con diversos profesionales que aportan al mejor desempeño de cada una de las empresas integrantes en una industria.

El analizar y comprender el entorno, la competencia, al cliente y al sector, proveerá a las organizaciones información relevante a las oportunidades y amenazas que enfrenta, las amenazas no deben ser vistas solamente como un problema sino como una oportunidad. Por otra parte, el entender el análisis de resultados de productos, organizacional, y de recursos, reporta información

importante sobre fortalezas y debilidades que pueden – y deben – utilizarse como insumo en la planeación financiera.

## **7.2.1. Análisis de factores externos**

### **7.2.1.1. Entorno político**

La seguridad jurídica y las políticas de rentabilidad económica están generando un incremento en las inversiones tanto de capital nicaragüense como extranjero, lo que genera dinamismo en todos los sectores económicos del país. Los eventos políticos son difíciles de predecir por lo hay que aclarar de manera importante que las tendencias que se viene desarrollando actualmente permitirán el fomento a la inversión extranjera facilitando el establecimiento de compañías internacionales en Nicaragua, como zonas francas, call center, y empresas de manufactura, esto genera grandes oportunidades para el sector de tercerización de servicios.

### **7.2.1.2. Entorno económico**

A pesar de las turbulencias económicas globales, Nicaragua se ha destacado por mantener niveles de crecimiento superiores al promedio de América Latina y el Caribe. Disciplinadas políticas macroeconómicas, combinadas con una expansión constante de las exportaciones y la inversión extranjera directa, han ayudado al país a afrontar las turbulencias económicas derivadas de la crisis y de la subida de los precios de los alimentos y del petróleo. Sin embargo, el tema de la inflación equivalente a menos del 2% según el banco central de Nicaragua, la devaluación de la moneda que hasta septiembre del 2018 equivale al 3,76% , las restricciones y desaceleración en los finamiento por parte de las instituciones financieras sigue siendo un tema importante a considerar en los procesos de planeación de las empresas, ya que normalmente se opera con líneas de crédito para financiar algunas actividades operativas.

### **7.2.1.3. Entorno legal**

Desde la década de los 90 Nicaragua viene creando un marco legal pro inversión, comenzó la promoción de la ley para zonas francas, que permite hacer inversiones en manufactura, textiles,

confección, agroindustria y tercerización de servicios. En esencia, procesos de productos de exportación.

Luego se pasaron leyes para los sectores de turismo y forestales, minas, y para promover proyectos renovables.

Según expresó Álvaro Baltodano, delegado presidencial para la promoción de inversiones, un aspecto que destaca es que las reglas del juego no son variables, sino que existe un clima de inversiones previsible para que la empresa privada local y extranjera pueda desarrollarse sin obstáculos.

El 31 de mayo de 2007 fue aprobada la ley No. 625, Ley de Salario Mínimo, la cual establece que el salario mínimo se revisará cada seis meses atendiendo a las modalidades de trabajo y el sector económico. Esta ley afecta directamente a las empresas de tercerización de personal ya que la componente de salario y pasivo laboral representan la mayor proporción del costo del servicio.

#### **7.2.1.4. Entorno social**

Según mediciones internacionales de Pobreza, efectuada por el Banco Mundial (BM), Nicaragua es uno de los países más pobre de América Latina, ubicándolo entre el 20% de los países del mundo con mayores niveles de desigualdad en distribución de los ingresos. A nivel regional, el país sigue siendo el segundo país más pobre de América Latina, después de Haití; el 42,5% de la población vive en la pobreza y 1 de cada 7 personas vive en la pobreza extrema<sup>12</sup>: el 77,8% sobrevive con menos de 2 dólares al día; no menos del 60 por ciento de la población activa trabaja en la economía informal. Las poblaciones en condición de pobreza se concentran en la zona rural (61,3%) y la población en pobreza extrema en el Atlántico Rural (30,7%).

#### **7.2.1.5. Entorno tecnológico**

La industria de limpieza ha evolucionado a nivel mundial, los fabricantes de equipos de limpieza están apostando por la productividad, fabricando equipos de alto rendimiento que permiten la optimización de las rutinas de trabajo y el ahorro de recursos. En Nicaragua existen pocos

distribuidores autorizados de equipos y maquinaria de limpieza, en la mayoría de los casos las empresas optan por importar los equipos directamente de la fábrica (en su mayoría ubicadas en Estados Unidos, Alemania y China) lo que encarece los costos de los mismos.

## **7.2.2. Análisis del micro entorno**

### **7.2.2.1. Las 5 fuerzas de Porter**

El modelo 5 fuerzas de Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

### **7.2.2.2. Poder de negociación de los clientes**

La cartera de clientes que posee SERLISA es amplia en comparación a la de los competidores, algunos de sus principales clientes son: BDF, BAC, FICOHSA, BANPRO, DISNORTE-DISSUR, CLARO, TELEFONICA, AVON, FUNDESER, INGENIO MONTEROSA, COCA COLA, CAFÉ SOLUBLE, PROLACSA, CASUR, MONDELEZ, CEMEX, las cuales son empresas grandes que poseen presencia a nivel nacional y representan un alto porcentaje en el volumen de las ventas.

Con respecto al poder de negociación que poseen los clientes **es alto**, debido a múltiples factores como los que se detallan a continuación:

- ✓ Son empresas a nivel nacional y que representan un alto porcentaje en las ventas.
- ✓ La negociación al determinar un precio es delicada ya que son muy sensibles a cualquier cambio, lo cual puede afectar la utilidad.
- ✓ En cuanto a calidad y exigencia los clientes tienen expectativas altas y poseen estándares muy altos que se deben de cumplir de acuerdo a lo establecido, por lo que SERLISA debe realizar inversiones en sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001-2008) que permitan administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

### **7.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

Algunos insumos que adquiere SERLISA maquinaria y equipos, sus principales proveedores son German-Tec, Kimberly Clark, Johnson y otros distribuidores nacionales.

El poder de negociación de los proveedores **es bajo**, ya que existen un alto porcentaje de presencia de productos sustitutos, es decir que existen varias empresas que distribuyen la misma materia prima a un menor precio, por otra parte, el costo de cambio no es muy alto, cabe destacar que existe un factor muy importante que influye en el poder de negociación, como lo es la integración hacia atrás, ya que la compañía produce algunos productos químicos para su propio uso y comercialización.

### **7.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Considerando los productos o servicios que ofrece la competencia, la amenaza que estos poseen **es baja**, debido a que SERLISA ha venido diversificando su cartera de servicios. Cabe destacar que a pesar que no posee precios competitivos ya que son elevados, si poseen ventajas en calidad, desempeño, tiempos de respuesta y cobertura geográfica.

### **7.2.2.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de una nueva empresa desee entrar en el mercado nacional, es **medio bajo** principalmente por la trayectoria que poseen las industrias establecidas en el país debido a que poseen un buen posicionamiento.

### 7.2.2.6. Rivalidad entre Competidores

**Tabla 1:** Rivalidad entre competidores

Factores y ponderación		COMPETIDORES							
Factores críticos para el éxito	Importancia en %	SERLISA		MANUQUINSA		SILSA		SERVIPLUS	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Cuota de mercado	10%	4.0	0.4	3.0	0.3	1.0	0.1	0.5	0.1
Precios	30%	3.0	0.9	3.0	0.9	3.0	0.9	3.0	0.9
Calidad de productos	10%	4.0	0.4	2.0	0.2	0.5	0.1	0.5	0.1
Posición financiera	5%	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1
Imagen de marca	10%	4.0	0.4	3.0	0.3	0.5	0.1	0.5	0.1
Atención a cliente	5%	4.0	0.2	2.0	0.1	0.5	0.0	0.5	0.0
Fidelización de cliente	5%	3.0	0.2	3.0	0.2	0.5	0.0	0.5	0.0
Relaciones gobierno	10%	2.0	0.2	3.0	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2
Ubicación	7%	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2
Condiciones de venta	8%	4.0	0.3	4.0	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2
	100%		3.5		3.1		1.9		1.8

**Fuente:** Elaboración propia por los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

Además de los aspectos abordados en la MPC, la rivalidad entre competidores se mide a través de los siguientes factores:

- ✓ El crecimiento del sector de limpieza como ha venido evolucionando en el país.
- ✓ La diferencia de la oferta de servicios, así como el desarrollo de sus perfiles estratégicos.
- ✓ Economías de escala
- ✓ Las políticas de determinación de precio.

De acuerdo al análisis realizado la rivalidad entre los competidores es **medio alto**, debido a que no toda la competencia posee presencia a nivel nacional, pero el análisis también indica que el competidor más amenazador es MANUQUINSA, el cual utiliza como estrategia principal la competencia por precios, lo cual tiene como resultado menor nivel de calidad en productos, equipos y materiales.

SERLISA ha diversificado su cartera de servicios y perfiles estratégicos. Con respecto a precios la fijación del mismo es delicada ya que los clientes susceptibles a cambios , sin embargo la

empresa, poseen un valor agregado como es la calidad, confianza y seguridad que brindan a sus principales clientes.

#### **7.2.2.7. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa, es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación.

EL análisis FODA ayuda a tener un enfoque integral y mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

Con la finalidad de analizar las características propias del área de comercialización de SERLISA, el análisis de FODA pretende crear acciones para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y debilidades en el mercado o nichos de mercado donde la empresa pretende seguir compitiendo, teniendo en cuenta experiencia y posicionamiento de la marca, la disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, alianzas estratégicas con socios actuales, a la vez neutralizar o tomar acciones pertinentes ligadas a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades en referencia a la situación actual referidas al ámbito político, económico, social por el cual atraviesa Nicaragua y la entrada al mercado de nuevos de nuevos competidores.

Para la elaboración del FODA se tomó en cuenta insumos suministrados por la Gerencia General de SERLISA, y los históricos de demanda, recuperación de carteras, índice de rotación de personal, análisis de estructura de costos los que permitieron conocer cuáles son las fortalezas de la unidad de negocio que permitan responder a las amenazas del entorno, a la vez permite conocer las fortalezas que le permiten aprovechar las oportunidades de la industria, a la vez permite fijar acciones para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades del área de comercialización de SERLISA, la aplicación de la herramienta se muestra a continuación:

**Figura 2:** Matriz FODA

Análisis F.O.D.A.			
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
FACTORES INTERNOS	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>
	1	Proceso de recuperación de cartera mayor a 60 días	1
	2	Alto índice de rotación de personal mayor de 8%	2
	3	Política de inversión en tecnología y equipos de trabajo	3
	4	Política de precios	4
	5	Fuentes de financiamiento internas	5
	6	Gestión Social Media	6
FACTORES EXTERNOS	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>
	1	Ley de salario mínimo (aumento mayor al promedio historico )	1
	2	Política de precios competidores	2
	3	Políticas de crédito de clientes	3
	4	Nuevos competidores	4
	5	Cambios en la normativa fiscal	5

**Fuente:** Elaboración propia por los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

### 7.2.3 Matriz EFI (Matriz de Factores Internos)

Una vez elaborada la matriz FODA que enlistan los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la organización mediante la matriz de evaluación de factores internos. Para aplicar la matriz de factores internos se elaboró una lista de un lista de 10 factores internos claves de la empresas, se establecieron valores entres 0 (sin importancia) y 1 (muy importante), dependiendo de la importancia relativa de dicho factor para el éxito en el sector donde se desarrolla la empresa

Luego se calificó cada factor (1 a 4) para indicar cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Cabe destacar que las fortalezas reciben clasificaciones de cuatro y

tres (3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor) y las debilidades reciben clasificación de uno y dos (1 debilidad mayor y 2 debilidad menor), luego se efectuaron las respectivas ponderaciones y el resultado de la herramienta se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2:** Análisis de situación interna

<b>Análisis de la Situación Interna</b>				
Factores Internos Clave	Valor Calificación		Valor ponderado	
<b>Fortalezas Internas</b>				
1 Posicionamiento de la marca	0.15	4	0.60	0.60
2 Presencia a nivel nacional/regional	0.08	3	0.24	0.24
3 Alianza estratégica con una empresa especialista en reclutamiento	0.10	4	0.40	0.40
4 Experiencia en el ramo	0.08	4	0.32	0.32
5 Alianza estratégica con una empresa fabricante de productos de limpieza	0.10	4	0.40	0.40
<b>Debilidades Internas</b>				
1 Proceso de recuperación de cartera (mayor a 60 días)	0.12	1	0.12	0.12
2 Alto índice de rotación de personal	0.11	1	0.11	0.11
3 Política de inversión en tecnología y equipos de trabajo	0.10	2	0.20	0.20
4 Política de precios	0.08	1	0.08	0.08
5 Fuentes de financiamiento propias	0.08	1	0.08	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>	

**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

El valor de **2.55** indican una posición **interna sólida** sin embargo las principales debilidades de la empresa se fijan en la recuperación de carteras mayor de 60 días en mora y índice de rotación de personal por lo que se debe poner fuerte énfasis en las debilidades internas para mitigar el impacto negativo que estas pueden generar en el crecimiento y desarrollo de la organización.

#### 7.2.4 Matriz EFE (Matriz de Factores Externos)

Para cuantificar y evaluar la situación externa de SERLISA se aplicó la herramienta matriz de evaluación de factores externos (MEFE), para lo cual se elaboró una lista de un lista de 10 factores externos en base a la situación real de la organización en cuanto a su entorno y sus intereses de crecimiento, se establecieron valores entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante), el valor asignado indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector donde se desarrolla la empresa, después se asignó una calificación que indica con cuanta eficiencia

responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde cuatro (excelente), tres (Importante), dos (Promedio), uno (deficiente).

Seguidamente se efectuaron las respectivas ponderaciones y el resultado de la herramienta se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3:** Análisis de la situación externa

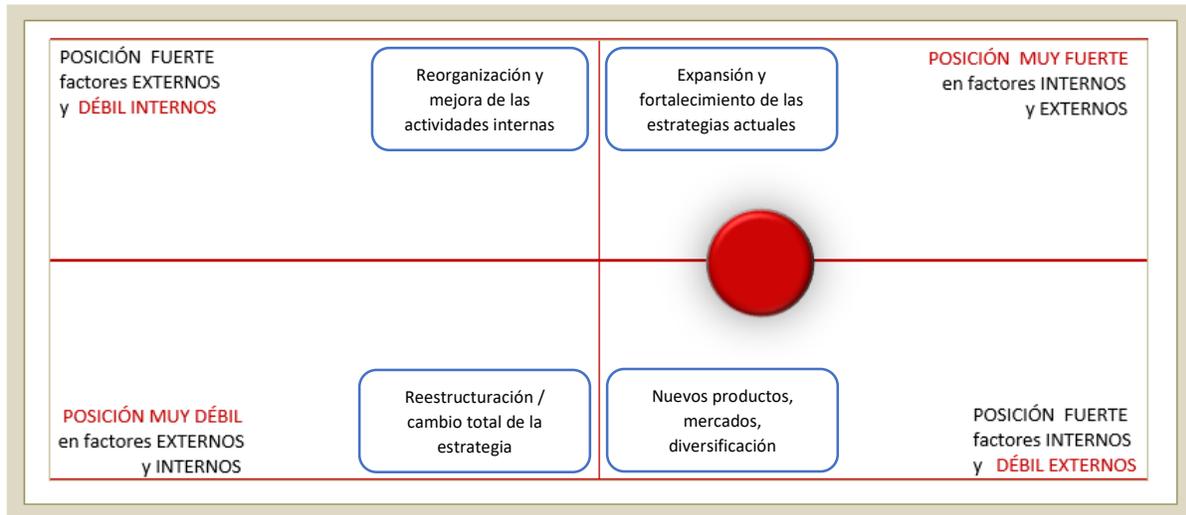
<b>Análisis de la Situación Externa</b>				
<b>Factores Externos Clave</b>		<b>Valor Calificación</b>		<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades Externas</b>				
1	Regionalización de operaciones	0.08	3	0.24
2	Crecimiento económico - país	0.12	3	0.36
3	Políticas / tendencias de tercerización en las empresas	0.09	4	0.36
4	Desarrollo de marketing digital	0.11	1	0.11
5	Alianzas estratégicas con socios clave	0.10	1	0.10
<b>Amenazas Externas</b>				
1	Ley de salario mínimo (aumento mayor al promedio historico )	0.13	2	0.26
2	Política de precios competidores	0.09	3	0.27
3	Políticas de crédito de clientes	0.08	2	0.16
4	Nuevos competidores	0.13	3	0.39
5	Políticas de las fuentes de financiamiento externos	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.39</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

Después de aplicar la herramienta MEFE, el valor **de 2.39** indica que SERLISA debe incluir como una oportunidad de crecimiento el aprovechamiento de las oportunidades externas así como la alianzas estratégicas con socios con los que existen relaciones comerciales, otro oportunidad que por las tendencias tecnológicas actuales debe desarrollar el marketing digital, asimismo debe poner fuerte énfasis en las amenazas externas para mitigar el impacto negativo que estas pueden generar en desarrollo de la organización, sobre todo si el salario mínimo aumenta muy por encima de promedio histórico según el Ministerio de Trabajo tiene un comportamiento cercano al 11% anual , ya que dicho salario representa el 80% del costo del servicio.

Como resultado del diagnóstico MEFI y MEFE según la escala de calificación numérica se sabe que la organización debe actuar en función de la expansión, fortalecimiento y diversificación del mercado como se ilustra a continuación

**Figura 3:** Posición estratégica actual



**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

### 7.3. Análisis de las perspectivas estratégicas de SERLISA y definición de indicadores por perspectiva

Basado en la aplicación de herramientas para el análisis del entorno interno y externo (FODA), análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de PORTER se retoman los lineamientos estratégicos definidos por la junta directiva de la organización los cuales fijaron para el año 2018-2019: crecimiento de los ingresos en un 25%, tasa de retención de cliente del 97% , ampliando la fuente de ingresos a través de incursiones dinámicas en el campo de tercerización de personal, mejorando la eficiencia operativa; para establecer acciones concretas encaminadas al cumplimiento de la estrategia y estructurado a través de la metodología Kaplan y Norton.

#### 7.3.1. Indicadores del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, también permite canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento en concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. En el caso de las empresas de servicios la era de la información exige

tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo con productos y servicios innovadores deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo, conseguir servicios de alta calidad, con bajo costo y con cortos plazos de tiempos de espera ampliando la tecnología, bases de datos y sistemas de información, como el cuadro de mando integrar debe de ser utilizado como un sistema de comunicación, información y de formación en el área de comercialización

Debido a que la unidad de negocio tiene definida una misión, una estrategia, clientes (internos y externos) y procesos internos que permiten realizar su misión y estrategia es candidata para un Cuadro de Mando Integral, el feedback o retroalimentación se considera el más importante en todo el proceso de gestión de cuadro de mando, ya que proporciona el carácter dinámico para la gestión del gerente comercial de la unidad de negocio, lo que permitirá vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si fuese necesario, hacer cambios fundamentales en su propia estrategia

#### **7.3.1.1. Perspectiva financiera**

Los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, este proceso de gestión cuantifica los resultados a largo plazo que se desean alcanzar

La teoría estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes que la unidad de negocio en estudio debe de establecer según la fase en la que se encuentra los productos y servicios para los cuales se han determinado en base al comportamiento de ventas lo siguiente:

El 83 % de los servicios que oferta el área de comercialización de SERLISA se encuentran en la fase de crecimiento siendo la conserjería por medio tiempo el más notable en base al total de ventas del periodo 2017, también se dio a conocer que 10% se encuentran en la fase de sostenimiento siendo la tercerización de personal del sector comercial el más relevante, de la misma manera se determinó que el 7 % se encuentran en la fase de cosecha, siendo el servicio de conserjería de tiempo completo el más importante en términos de ventas ya que representa el 68% del ventas totales de la unidad de negocio analizada.

En los servicios en la fase de crecimiento y sostenimiento la implementación de un sistema de costeo basado en actividades permitirá fijar la métrica necesaria para que los involucrados (vendedores) del departamento comercialización consigan tomar decisiones convenientes y beneficiosas para la empresa, que consigan evaluar los proyecto teniendo en cuenta el tiempo y recursos utilizados para cumplir con los requerimientos de los clientes, para los cuales hay que poner mucho énfasis en el costo de MOD ya que el mismo representa el 80 % del costo de servicio. En los servicios en la fase de cosecha se debe fijar periodos de recuperación de cartera del 20 días, el objetivo principal es la aumentar al máximo el retorno del flujo de caja para reducir las necesidades de capital circulante, también se analizará en esta categoría la rentabilidad de los servicios prestados mediante un sistema de costeo basado en actividades y establecer el porcentaje de clientes no rentable para precisar los nuevos contratos del servicio para el cumplimiento de las objetivos y estrategias fijados por los dueños

Transformar los objetivos y las estrategia del área de comercialización de SERLISA en indicadores tangibles para implementar un Cuadro de Mando Integral , podrá medir la forma en que la unidad de negocio están creando valor a los clientes actuales y futuros, ya que pretende potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos necesarios para cumplir las metas establecidas por la junta directiva en el plan estratégico vigente, para cumplir con estos metas, se debe poner énfasis para que todos los miembros de esta unidad de negocio comprendan las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.

**Tabla 4:** Desglose de indicadores perspectiva financiera

Perspectiva Estratégica	Indicador	Descripción
Perspectiva Financiera	Ingresos por líneas de negocio actuales	Incremento en la cuota de mercado con los servicios que actualmente brinda la compañía, llegando a nuevos clientes
Perspectiva Financiera	Ingresos por nuevas líneas de negocio	Se medirá el ingreso percibido a partir de la incursión en nuevas líneas de negocio con clientes actuales
Perspectiva Financiera	Ventas por alianza con clientes claves	Promociones y planes especiales con clientes clave y convenios con empleados de esos clientes
Perspectiva Financiera	Ingreso ventas foráneas	Ingreso percibido a partir de ventas realizadas por representantes departamentales
Perspectiva Financiera	Ingreso por ventas en redes sociales	Ingreso proveniente de ventas realizadas por canales digitales (facebook, instagram)
Perspectiva Financiera	Ingreos por venta de nuevos servicios	Se medirá el ingreso proveniente de ventas de nuevos servicios
Perspectiva Financiera	Recuperación de cartera	Se medirá la efectividad en el cumplimiento de pago de los clientes según los compromisos contractuales

**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

#### **7.3.1.1.1. Perspectiva de cliente**

El gerente del área de comercialización de SERLISA, debe dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral , traducir la declaración de misión y estrategias en uno objetivos concretos basado en el mercado y los clientes. La identificación de la propuesta de valor añadido que se entregan a los segmentos de mercado seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El precio seguirá siendo un factor determinante en la negociación con los clientes, debido a que el salario significa el 80% de la estructura del costo como consecuencia de los factores externos que inciden directamente (salario mínimo del sector servicio). El 20% restante de la estructura del costo está representada por la utilización de equipos especializados, químicos requeridos para las dosificaciones en el caso de limpieza y mantenimiento de estructuras.

Para los productos y servicios del área de comercialización se ha clasificado a 3 grupos de interés a los cuales la unidad de negocio espera que se derive mayor crecimiento.

El grupo 1 está conformado por los productos y servicios que representan el músculo principal en ventas totales, son los que se encuentran en la fase de cosecha, en la cual la unidad de negocio reconoce que existe una disputa férrea entre los competidores, por lo que la retención, satisfacción, cuota de compra y rentabilidad del cliente muestran ser indicadores requeridos para la gestión.

El grupo 2 está conformado por los productos y servicios en la fase de sostenimiento para los que la unidad de negocio espera se aumente en un 25 % la tercerización de personal (impulsadoras, bodegueros y mensajeros) por los clientes, por lo que la Cuota de mercado, adquisición de nuevos clientes y sobre todo rentabilidad del cliente de este segmento son los indicadores fijados por la gerencia general de SERLISA.

El grupo 3 está conformado por los productos y servicio en la fase del crecimiento, para los que se espera un aumento del 10% en la adquisición de nuevos clientes y una rentabilidad mínima del 17%, la fuente principal de información necesaria para cumplir con estos objetivos será el

directorio corporativo, el cual, proporcionará los grupos industriales, las asociaciones gremiales y la fuente de los contactos a los que se ofrecerá los productos y servicios.

**Tabla 5:** Desglose de indicadores perspectiva de clientes

Perspectiva Estratégica	Indicador	Descripción
Perspectiva de clientes	Retención de clientes	Porcentaje de clientes que renuevan contratos o realizan compras recurrentes
Perspectiva de clientes	Satisfacción de clientes	Medida del nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios recibidos
Perspectiva de clientes	Cumplimiento de alcances de servicios brindados	Resultado de la retroalimentación del cliente en el acta de entrega de servicios

**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

### 7.3.1.2. Perspectiva del proceso interno

La organización debe identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los resultados, además destacar aquellos procesos internos que son más decisivos e importantes para alcanzar la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros. El hecho de añadir medidas de actuación de los procesos internos puede conducir a mejoras en la unidad de negocio, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de las estrategias explícitas para satisfacer las necesidades de la junta directiva de SERLISA y de los clientes seleccionados.

En la implementación del Cuadro de Mando Integral de la unidad de negocio en estudio se definió una completa cadena de valor de los procesos internos donde la empresa desea competir, encuestar los clientes existen y potenciales proporciona la oportunidad de incursionar en nuevos productos y servicios, inicia con la identificación de las necesidades de los clientes, una vez haya realizado el contacto, se realiza un levantamiento físico ya sea para servicio de conserjería (Ver anexo 1: Formato de levantamiento técnico conserjería) o para trabajo profundo (Ver anexo 2: Formato de levantamiento técnico de trabajo profundo) donde se establecen los requerimientos particulares de los clientes definiendo el área o trabajo específico a realizar con las características y dimensiones donde se desea operar, además el tiempo que transcurre desde el contacto del vendedor hasta la concreción de la cual debe de obtener como máximo de 3 días para concretarse o decidir si hay una re negociación.

Sigue a través de los procesos operativos, empieza con la recepción de una solicitud de producto o servicios cuando se hallan detallado en la oferta de mismo ofreciendo monitoreo permanentes para la identificar los cambios en los requerimientos del cliente.

El proceso operativo termina con la entrega del producto o servicio al cliente, el cual se realiza mediante el formato de entrega (Ver anexo 3: Acta de entrega de conformidad de servicio), en el que el cliente declara si el producto/servicio recibido cumple con sus expectativas previas y con los alcances definidos mediante acuerdos contractuales).

**Tabla 6:** Desglose de indicadores perspectiva procesos internos

Perspectiva Estratégica	Indicador	Descripción
Perspectiva de procesos internos	Tiempos de entrega de propuestas a los clientes	Tiempo transcurrido desde la recepción del requerimiento por parte del cliente hasta la presentación de oferta técnico-económica
Perspectiva de procesos internos	Índice de reproceso	Cantidad de trabajos para los que es necesario realizar un reproceso por inconformidad del cliente
Perspectiva de procesos internos	Índice de reclamos	Cantidad de reclamos/total servicios realizados

**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

### 7.3.1.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La vinculación final de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de los empleados, en tecnología y sistema de información y en procedimientos organizativos.

**Tabla 7:** Desglose de indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva Estratégica	Indicador	Descripción
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Retención de personal	Medida de rotación de personal en comparación con estándares de la industria
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Índice de clima laboral	Medida en que se satisfacen las expectativas de los colaboradores mediante el clima organizacional
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Índice de capacitación de personal	Garantizar que los colaboradores cuenten con formación acorde a sus funciones y capacidad técnica

**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

## 7.4. Matriz de indicadores SERLISA

Tabla 8: Indicadores del área comercial SERLISA

Perspectiva	Lineamiento estratégico	Indicador	Cálculo	Meta	Tolerancia	Frecuencia Medición	Responsable	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19
Financiera	Incremento de cuota de venta con clientes y servicios actuales	Ventas líneas de negocio actuales	Facturación por cliente periodo anterior/facturación por cliente periodo actual	4%	2%-3%-4%-5%	Mensual	Gerente Comercial	2.4%	2.3%	3.0%	2.8%	3.1%	1.7%						
	Desarrollo de nuevas líneas de negocio con clientes actuales	Ventas nuevas líneas de negocio	Ingresos generados por nuevos servicios/ingresos regulares	5%	3%-4%-5%-6%	Trimestral	Gerente Comercial		2.7%			3.0%							
	Alianza con clientes claves para promociones y planes especiales	Ventas por alianzas con clientes clave	Ingresos generados por alianza con clientes clave/ingresos regulares	1.5%	0.5%-1%-1.5%-2%	Trimestral	Gerente Comercial		1.1%			1.2%							
	Desarrollo de agencias departamentales	Ingreso por ventas foráneas	Ventas generadas en agencias departamentales/ingresos regulares	4%	2%-3%-4%-5%	Trimestral	Gerente Comercial		2.7%			2.9%							
	Desarrollo de redes sociales como fuente de ingresos	Ventas por redes sociales	Ventas generadas por redes sociales/ingresos ordinarios	2%	0.5%-1%-1.5%-2%	Mensual	Gerente Comercial	1.3%	0.7%	1.2%	1.3%	0.6%	1.4%						
	Implementación de nuevos servicios	Ingreso por ventas de nuevos servicios	Ventas nuevos servicios/ventas totales	8%	5%-7%-8%-10%	Mensual	Gerente Comercial	7.7%	6.0%	5.8%	3.7%	4.3%	8.0%						
	Mejoramiento del flujo de efectivo	Cartera en mora	Ingresos recibidos después del plazo de crédito concedido/ingresos totales	15%	20%-18%-15%-10%	Mensual	Gerente Financiero	19.9%	15.1%	21.2%	22.5%	24.6%	17.7%						
Clientes	Crecimiento de cartera de clientes	Retención de clientes	Cartera clientes por contrato periodo anterior/cartera de clientes por contrato periodo actual	97%	92%-95%-97%-100%	Mensual	Gerente Comercial	89.2%	93.3%	91.6%	89.3%	94.8%	92.5%						
	Calidad del servicio	Satisfacción de clientes	Resultado de la medición de satisfacción de clientes	90%	80%-85%-90%-95%	Trimestral	Gestor de la calidad		80.7%			82.8%							
	Calidad del servicio	Cumplimiento de alcances de los servicios brindados	Resultado de la retroalimentación en la supervisión periódica	95%	85%-90%-95%-100%	Mensual	Gerente de Operaciones	91.7%	94.1%	90.7%	88.1%	94.2%	88.7%						
Procesos Internos	Eficiencia operativa	Tiempos de entrega de propuestas de servicio	Propuestas entregadas a tiempo/total de propuestas entregadas	95%	85%-90%-95%-100%	Mensual	Gerente de Operaciones	87.7%	92.5%	93.6%	90.9%	94.5%	94.7%						
	Eficiencia operativa	Índice de reproceso de trabajos	Trabajos con reproceso/total de trabajos realizados	3%	4%-3.5%-3%-2.5%	Mensual	Gerente de Operaciones	5.6%	4.7%	5.2%	6.5%	5.5%	5.2%						
	Eficiencia operativa	Reclamos sobre servicios realizados	Cantidad de reclamos/total servicios realizados	3%	4%-3.5%-3%-2.5%	Mensual	Gerente de Operaciones	5.4%	4.5%	6.2%	6.0%	6.1%	5.5%						
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo del talento	Rotación del personal	Total renuncias/total empleados	5%	6%-5.5%-5%-4%	Mensual	Gerente de RRHH	7.6%	7.5%	6.6%	7.3%	7.0%	8.6%						
	Desarrollo del talento	Índice de clima laboral	Resultado de encuesta de clima laboral	90%	80%-85%-90%-95%	Semestral	Gerente de RRHH			81.6%									
	Desarrollo del talento	Índice de capacitación de personal	Personal capacitado según perfil/total empleados	95%	85%-90%-95%-100%	Semestral	Gerente de RRHH	90.0%	85.7%	94.1%	93.1%	92.2%	94.2%						

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

## **7.5. Definición de estrategias derivadas de la evaluación de indicadores**

### **7.5.1. Estrategias para la perspectiva financiera**

#### **Incrementar cuota de mercado con las líneas de negocio actuales**

Según la información proporcionada por la gerencia comercial de SERLISA, hay una gran proporción del mercado meta que aún no contrata los servicios de la empresa, en este grupo hay algunos que trabajan con alguno de los competidores y otros que aún no se deciden a tercerizar los servicios. La empresa considera que incrementando los esfuerzos de venta se podría incrementar al menos un 4% de la facturación actual, por lo que se pondrá en marcha un plan de mercadotecnia táctico para conquistar los mercados existen, basado en incrementar la productividad por cada ejecutivo.

Para efectos de medición de resultados, se han dividido los servicios en 3 categorías:

- ✓ Conserjería: Servicio de limpieza por contrato
- ✓ Backoffice: Servicios de tercerización de personal administrativo y/o operativo
- ✓ Trabajos profundos: Trabajos de limpieza especializados de carácter temporal-eventual

Para materializar esta estrategia se hará una campaña de prospección utilizando como recurso el directorio corporativo nacional, donde existe una base de datos de más de diez mil negocios a nivel nacional. Cada ejecutivo de ventas tendrá una cuota de prospección semanal, de la cual se espera convertirlo en un 5% de venta efectiva.

Según datos de la gerencia comercial con esta estrategia se logrará llegar a una porción del mercado que aún no está siendo atendida y también a un segmento importante que está siendo atendido por los competidores.

### **Implementar nuevas líneas de negocio partiendo de los clientes actuales**

Según afirman sus directivos y el testimonio de algunos clientes, la mayor fortaleza de SERLISA de cara a los servicios de tercerización de personal es adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente, creando modelos de servicios flexibles. En este sentido se pueden crear **nuevos servicios** para atender a los clientes que ya forman parte de la cartera de la empresa, con el objetivo de que el cliente permita que SERLISA se encargue de las actividades complementarias o de apoyo a sus procesos.

Actualmente la gerencia comercial ha identificado algunos **nuevos servicios** que podrían desarrollar (partiendo de sus capacidades operativas) y ofrecerlas a sus clientes actuales de conserjería:

- ✓ Servicio de impulsadoras y promotoras de ventas
- ✓ Display para supermercados
- ✓ Analistas comerciales
- ✓ Procesadores de datos

El indicador para medir el desarrollo de esta estrategia será el porcentaje de ingresos proveniente de nuevos servicios y la meta será al menos 5% después del primer trimestre.

### **Alianzas estratégicas con clientes clave**

Promover la venta del servicio de limpieza profunda (pisos, vidrios, baños, alfombras, muebles) dirigida al segmento domiciliario, aprovechando las buenas relaciones con clientes clave, otorgando descuentos especiales y facilidades de pago. La estrategia se implementará partiendo de una muestra piloto de clientes, basados en su ingreso promedio, que será realizada en el segundo trimestre del año 2018.

**Tabla 9:** Segmentación de posibles compradores con clientes clave

Nombre del Cliente	Cantidad empleados	Salario promedio U\$
BAC	2381	\$ 663.62
BANCO DE FINANZAS	1025	\$ 878.88
BANCO DE LA PRODUCCION, S.A (BANPRO)	2065	\$ 1,207.53
BANCO FICOHSA NICARAGUA, S. A.	515	\$ 1,418.32
TELEFONIA CELULAR DE NICARAGUA	313	\$ 1,389.72

**Fuente:** Base de datos INSS marzo 2018

El indicador asociado será el porcentaje de ingresos provenientes de la alianza con clientes estratégicos, con una meta trimestral de 1.5%, considerando una compra promedio de U\$ 150 por cada cliente:

**Tabla 10:** Estimación de venta clientes clave

Nombre del Cliente	Cantidad empleados	Salario promedio( U\$)	% empleados que compren	Venta promedio (U\$)	Monto de venta (U\$)
BAC	2381	\$ 663.62	1.0%	\$ 150.00	\$ 3,571.50
BANCO DE FINANZAS	1025	\$ 878.88	1.0%	\$ 150.00	\$ 1,537.50
BANCO DE LA PRODUCCION, S.A (BANPRO)	2065	\$ 1,207.53	1.0%	\$ 150.00	\$ 3,097.50
BANCO FICOHSA NICARAGUA, S. A.	515	\$ 1,418.32	1.0%	\$ 150.00	\$ 772.50
TELEFONIA CELULAR DE NICARAGUA	313	\$ 1,389.72	1.0%	\$ 150.00	\$ 469.50

**Fuente:** Base de datos INSS marzo 2018

Implementar oficinas departamentales para incrementar la cuota de mercado en los principales departamentos del país

Según estadísticas del Banco Central de Nicaragua, los departamentos con mayor desarrollo económico son: Managua, Chinandega, León, Estelí y Matagalpa. Para desarrollar esta estrategia se implementarán oficinas locales dotadas de equipo básico para la realización de los servicios, con una inversión de U\$ 50,000 para los cinco departamento.

El indicador para medir el cumplimiento de esta estrategia (perspectiva financiera) serán las ventas por mes de trabajos profundos y las metas serán las siguientes:

**Tabla 11:** Estimación de ventas departamentales

Departamento	Proyección de ventas U\$					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Chinandega	819.00	1,345.00	2,290.00	3,578.00	5,673.00	7,865.00
León	779.00	1,278.00	2,176.00	3,400.00	5,390.00	7,472.00
Estelí	741.00	1,215.00	2,068.00	3,230.00	5,121.00	7,099.00
Matagalpa	704.00	1,155.00	1,965.00	3,069.00	4,865.00	6,745.00

**Fuente:** Estudio de mercado proporcionado por la gerencia general

### **Fortalecer la presencia en redes sociales para convertirla en un canal de ventas importante**

Esta estrategia estará enfocada a dos objetivos: generación de leads y posicionamiento de marca. La generación de leads se hará a través de publicaciones dirigidas, haciendo uso de las herramientas de segmentación de Facebook, para promocionar principalmente los servicios de limpieza profunda.

La empresa recientemente implementó una estrategia de social media management a través de una agencia de marketing digital, el objetivo es incrementar la presencia de la marca en redes sociales para la obtención de posibles clientes. En la primera etapa se está trabajando en mejorar el alcance y llegar a más posibles clientes, segmentándolos por edad y ubicación geográfica.

Durante el mes de septiembre la presencia de SERLISA en la principal red social (Facebook) presenta las siguientes estadísticas:

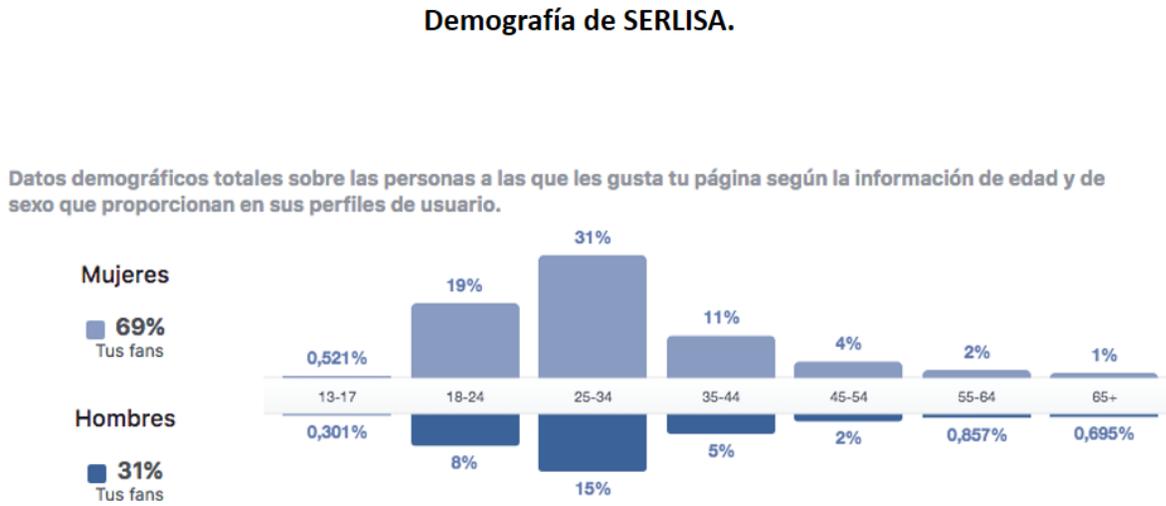
Figura 4: Reporte tráfico redes sociales



Fuente: Información suministrada por la gerencia comercial de SERLISA

Según la información anterior, las visitas a la página de Facebook de SERLISA incrementó un 37% y su alcance (personas a las cuales llegaron las publicaciones) incrementó en un 4%. Además, los seguidores de la página (clientes potenciales) alcanzó un crecimiento de 130% ya que pasó de 33 seguidores a 251 seguidores del 30 de agosto al 26 de septiembre del 2018.

**Figura 5:** Reporte demografía de redes sociales SERLISA



**Fuente:** Información suministrada por la gerencia comercial de SERLISA

El análisis del alcance demográfico de la red social indica que el 50% de los seguidores de la página están en el rango de 18 a 54 años de edad, coincidiendo con el perfil del mercado meta de la empresa.

**Tabla 12:** Tráfico Facebook por departamento.

Ciudad	Tus fans
Managua, Departamen...	5.701
América, Managua De...	344
León (Nicaragua), Dep...	302
Masaya, Departamento...	201
Ciudad Sandino, Mana...	139
Chinandega, Departam...	122
Granada (Nicaragua), ...	99
Matagalpa, Departame...	77
San José, Provincia de...	77
Tiptapa, Departamento...	75

Además, más del 90% de los seguidores son habitantes de Managua, donde se concentra la mayor participación de mercado de la empresa.

Como parte del seguimiento del impacto de esta estrategia, se implementará un registro a los nuevos clientes donde se indica el medio por el que se generó la venta.

**Indicador:** Ventas generadas a través del canal digital

**Fuente:** Información subintrada por la gerencia comercial de SERLISA

## Implementación de nuevos servicios

De acuerdo a un estudio de mercado presentado por la gerencia de la empresa, existe una gran oportunidad de incursionar en el servicio de impulsadoras, sobre todo aprovechando las buenas relaciones que ya se tienen con las empresas clientes donde SERLISA brinda servicios de conserjería.

De acuerdo al estudio, el mercado meta para ese servicio será principalmente el siguiente:

**Tabla 13:** Estimación de mercado meta para servicio de impulsadoras

Ciente	Impulsadoras
Aceitera El Real	87
Ocal	114
Distribuidora Casa Pellas	85
Pozuelo de Nicaragua	63
Compañía Cervecera de Nicaragua	48
Industria Nacional de Refrescos (Coca Cola)	57
ENSA CBC de Nicaragua (Pepsi)	49
Kimberly Clark Nicaragua	36
Colgate Palmolive Nicaragua	39

**Fuente:** Estudio realizado por la gerencia comercial de SERLISA

El indicador para medir la estrategia será las ventas mensuales provenientes de esta línea de negocio.

## Implementar estrategia para mejorar los niveles de recuperación de cartera

Según lo establecido en las cláusulas contractuales, la mayoría de los contratos (con excepción de algunos casos especiales) tienen crédito a 30 días. Sin embargo, no todos los clientes cumplen con las fechas de pago pactadas, lo que afecta los flujos de efectivos y en ocasiones obliga a la compañía a contratar líneas de crédito adicionales para cumplir con los compromisos de nómina, pago de proveedores y otros, incrementando los costos financieros. Según la gerencia financiera, actualmente el 30% de la cartera no cumple las condiciones de pago, la distribución de las cuentas por cobrar está de la siguiente manera:

**Tabla 14:** Estadística de cartera morosa SERLISA

<b>Cartera</b>	<b>Días de mora</b>
15%	1 a 30 días
10%	31 a 60 días
5%	más de 60 días

**Fuente:** Estadísticas de la gerencia financiera de SERLISA

La gerencia financiera propone mejorar los indicadores en recuperación de cartera para reducir los tiempos de pago fomentando la productividad del departamento de cobranza a través de programas de incentivos a las cuentas que excedan 60 días de mora, en caso que el programa de incentivos no sea efectivo, las facturas por cobrar serán trasladadas a una agencia externa de recuperación teniendo en cuenta los costos (1.5 % del desembolso y 1.5 % mensual de interés del monto de la factura ) y beneficios (proporción de liquidez, disminución de costos del departamento de cobranza) , esta estrategia de recuperación que permite alargar los plazos de créditos a los clientes será implementada teniendo en cuenta lo contemplado en ley de factoraje (Ley 740) , con la implementación de esta medida se pretende que las cuentas con mora no excedan el 15% de la cartera total.

### **7.5.2. Estrategias para la perspectiva de clientes**

#### **Desarrollar un programa de fidelización de clientes**

Según las estadísticas del 2017, la empresa tuvo un índice de retención de clientes de 93%, por lo se generó una pérdida de ingresos por contrato fijo por un monto a U\$ 453,900 anuales.

Se propone implementar una estrategia de retención de clientes basadas en el análisis de la satisfacción (encuesta de satisfacción del servicio) y un plan de mejora a nivel operativo que garantice al menos el 97% de índice de retención con el fin cerrar las brechas entre las expectativas del cliente y el servicio brindado.

El indicador para medir el cumplimiento de esta estrategia será el nivel de retención de clientes, medido con una frecuencia mensual.

## **Mejorar el nivel de satisfacción de clientes**

La alta dirección está consciente de que SERLISA, como empresa de servicios líder del mercado, debe poner principal enfoque en la satisfacción de sus clientes, así como lo declaran en su misión empresarial y la política de su sistema de gestión de la calidad. La meta de la gerencia es contar con un nivel de satisfacción promedio de 90%.

Para tal fin, la gerencia de operaciones implementó una herramienta para medir el nivel de satisfacción de los clientes mediante una encuesta, en el último análisis realizado en junio del 2018 el resultado ponderado de satisfacción de clientes fue de 87.25%, lo cual está por debajo de la meta establecida. A partir del resultado de la encuesta de satisfacción la gerencia de operaciones implementó una serie de medidas encaminadas a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, basados en: visitas de supervisión semanales, evaluación de proveedores de equipos y maquinaria, cambio de uniformes.

## **Alinear las expectativas y alcances técnicos de las propuestas con los servicios recibidos por los clientes**

En la retroalimentación obtenida por medio de las encuestas de satisfacción y las visitas de supervisión, la gerencia de operaciones comprobó que algunos clientes perciben que el resultado del servicio recibido por parte de SERLISA no cumplía con sus expectativas. Se observó que el 7% de los servicios realizados en los últimos 6 meses no cumplían a cabalidad con las expectativas planteadas, la gerencia determinó que para el siguiente período de evaluación este valor debe estar en 100%.

Para conseguir este objetivo se revisaron los formatos de levantamiento de requerimientos para validar que se consideren todas las variables asociadas a los servicios, además se incorporó un formato de entrega de conformidad de servicios en el que el cliente valore la satisfacción del servicio recibido.

### **7.5.3. Estrategias para la perspectiva de procesos internos**

#### **Mejorar los tiempos de entrega de las propuestas de servicio**

En la medición de la satisfacción se encontró que el 8% clientes estaban inconformes con los tiempos de entrega de las propuestas, lo que en ocasiones era incluso motivo de rechazo de las propuestas, lo que afecta negativamente el nivel de calidad de los clientes y las ventas de la empresa.

Por tal razón la gerencia de operaciones planteó la modificación de los procesos comerciales (la parte que tiene que ver con levantamiento técnico y cálculo de costos, que son realizados por la gerencia de operaciones) y la incorporación de formatos ágiles que permitan dar respuesta al cliente de manera oportuna.

Con la implementación de esos cambios se espera que al menos el 95% de las propuestas sean entregados en el tiempo correspondiente (1 día)

#### **Reducción de los reprocesos en los servicios brindados por la empresa**

Se revisó la estadística de reprocesos y se encontró que en el período revisado el 6% de los trabajos realizados requirieron reproceso, lo que implica un impacto negativo en la calidad del servicio y el incremento de los costos operativos, reduciendo así los márgenes de rentabilidad percibidos por la empresa.

La gerencia estableció la meta de reducir el índice de reprocesos a un máximo de 3%, para lo cual la gerencia de operaciones implementó un paso adicional en la inspección final de los trabajos en la que se comparará el resultado obtenido con estándares previamente establecidos por la empresa, este paso será realizado por un supervisor previamente capacitado y con el criterio adecuado para la evaluación del servicio.

## **Reducción de los reclamos de los clientes por servicios brindados**

Según la estadística de la gerencia de operaciones de SERLISA, durante el último semestre, el 6.5% de los clientes que reciben un servicio de SERLISA han expresado un reclamo sobre el mismo. Esto impacta negativamente en el nivel de calidad de los servicios y daña la imagen que los clientes tienen de la empresa, afectando las futuras negociaciones y ventas.

La gerencia general de la empresa estableció un máximo permisible de 3% de reclamos sobre los servicios realizados, para lo cual la gerencia de operaciones modificó los formatos de trabajo incorporando un “acta de entrega de conformidad del servicio” donde el cliente firme la recepción conforme del trabajo o en su defecto exprese algún reclamo con su respectiva justificación, de esta forma se podrá actuar proactivamente mejorando la satisfacción de los clientes.

### **7.5.4. Estrategias para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

#### **Mejorar la retención de empleados**

De acuerdo a las estadísticas del departamento de recursos humanos de SERLISA, en el último año se presentó una rotación del 8% mensual, lo cual representa un alto costo por el proceso de reclutamiento y capacitación. Se propone una estrategia para reducir la rotación de personal a un máximo de 5%, utilizando la evaluación al desempeño como insumo para un programa de incentivos.

La métrica a utilizar para este indicador será el índice de rotación de personal.

#### **Mejora del clima laboral**

En la última encuesta de clima laboral se encontró que un porcentaje del personal no considera que las condiciones en las que trabaja aportan a un ambiente laboral que fomente la armonía, bienestar y productividad, específicamente se percibe inconformidad en temas como gestión del talento, liderazgo y comunicación.

La gerencia de la empresa considera que un ambiente laboral satisfactorio tiene un impacto directo sobre la satisfacción del cliente, por lo que se precisa tomar acciones necesarias para mejorar las condiciones en que se desarrollan los colaboradores de la empresa.

Como punto de partida se realizará una dinámica en la que cada empleado pueda, de forma anónima, generar ideas sobre actividades que la empresa puede realizar para mejorar las condiciones del trabajo y el ambiente laboral, con esa información la gerencia de recursos humanos planteará un plan de acción con **el respectivo presupuesto** para que sea aprobado por la gerencia general e implementado por recursos humanos.

La encuesta de clima laboral se llevará a cabo cada 6 meses para medir el desempeño de los indicadores laborales y se espera un nivel de satisfacción general de al menos 90% (Ver anexo 4: Encuesta de clima laboral)

### **Mejorar los niveles de capacitación del personal**

La gerencia orientó realizar el análisis de brecha de competencias con una frecuencia semestral (considerando los niveles de rotación de personal y crecimiento del negocio) y se espera que el indicador de formación alcance 95% en la próxima evaluación y se mantenga de esa manera.

## **7.6. Implementación del Cuadro de Mando Integral para el área de comercialización de SERLISA**

### **7.6.1. Vinculación de los indicadores con su estrategia**

El Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Comercial de SERLISA permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, además pone fuerte énfasis en los resultados financieros como las ventas de líneas de negocio actuales y adquisición de nuevos clientes.

El objetivo de este sistema de medición es motivar a todos los colaboradores del área comercial de SERLISA para que pongan en práctica, con éxito la estrategia de la unidad de negocio ya que creará un entendimiento compartido con la visión de los socios de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos establecido a través de los indicadores.

La implementación del Cuadro de Mando Integral del área comercial de SERLISA tiene como finalidad trasladar la estrategia a los indicadores, por lo que deberá ser una relación causa efecto ya que si aumentamos la formación de los vendedores en cuanto a rentabilidad, sistema de costeo, satisfacción y retención del cliente, entonces tendrán más conocimientos con respecto a la gama de productos que puede vender, si ellos tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejora la eficacia de sus ventas y finalmente mejoran la cuota de mercado y de clientes.

Los inductores de la actuación tienden a ser específicos ya que reflejaran la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio en estudio ya que posee una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación, lo que pretende definir es lo que la gente debería estar haciendo cada día para producir unos resultados de éxito en el futuro.

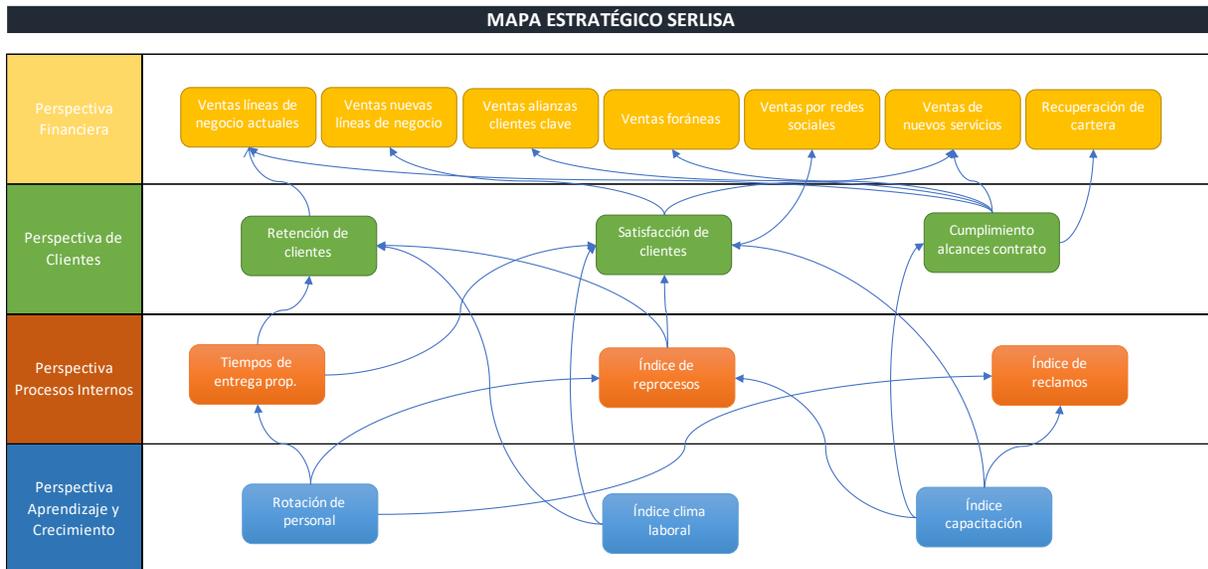
El desarrollo de los indicadores del Cuadro de Mando Integral para los inductores de la actuación obliga a la junta directiva de SERLISA a pensar en la forma en que el trabajo debe realizarse en el futuro, con la implementación herramientas de información para los empleados, cabe destacar que los indicadores del Cuadro de Mando Integral se eligieron para dirigir la atención de los accionistas, gerente comercial y empleados hacia los factores en que se espera que conduzcan a unos avances competitivos para la organización.

## 7.6.2. Mapa Estratégico

Para el análisis de los indicadores deben establecerse las interrelaciones entre estos y la forma en que su desempeño afecta directamente el cumplimiento de los objetivos. Para la determinación de las relaciones entre los indicadores se utiliza el mapa estratégico.

Como resultado de la evaluación del desempeño de los indicadores y la inter relación entre ellos pueden definirse estrategias orientadas o basadas en las condiciones internas y condiciones externas para aprovecharlas al máximo.

**Figura 6:** Mapa estratégico de SERLISA



**Fuente:** Elaboración propia de los maestrantes Augusto González y Manuel Rodríguez

El diseño del mapa estratégico del área de comercialización de SERLISA representa la forma gráfica en la que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva. Se aprecia la relación que hay entre las metas críticas donde la perspectiva de aprendizaje, procesos y clientes hacen posible alcanzar las metas financieras.

### **7.6.3. Elaboración del Balance Scorecard del área de comercialización de SERLISA**

La empresa SERLISA después de analizar y conocer un análisis del entorno interno y externo en el que se encuentra sigue muy de cerca el entorno político y económico del país ya que sigue siendo un tema importante en los procesos de planeación de la empresa, se conoce a través de la matriz de perfil competitivo Ver (**Tabla 1. Rivalidad entre Competidores**) que la empresa sigue teniendo una ventaja significativa con respecto a sus rivales, SERLISA está muy bien valorada por sus clientes y se estima que crecerá un 25 % con respecto a las ventas ; con una inversión en herramientas de información se contará en cada momento o escenario de negociación con un instrumento que mejorara el rendimiento de la empresa, al incrementar la calidad de la toma de decisiones, la cual tendrá una base de datos con los registros y datos importantes que hará más sencilla e eficiente la negociación, a continuación los pasos generales a tomar en cuenta la implementación del CMI:

- ✓ Implicación de la alta dirección (socios y gerente de comercialización), este proceso ayudará a construir un consenso para que se comprenda la visión de la empresa, se decidió en consenso que el ámbito de aplicación será el área de comercialización, a modo de prueba, para luego recomendar la implementación en la empresa en su conjunto. En este caso se dará una mayor importancia a la perspectiva financiera y aprendizaje, puesto que es en ésta donde mejor se mide la capacidad de una empresa para mejorar.
- ✓ Programar actividades de motivación y formación la cual está dirigida al personal del área de comercialización para que aprendan y discutan sobre las nuevas estrategias establecidas para cada indicador, ya que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del Cuadro de Mando Integral, lo cual permite asignar tareas individuales al personal con la intención de hacer relevantes para la empresa con el fin de obtener un compendio de datos que favorece la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.
- ✓ Identificar los objetivos estratégicos para la unidad de negocio en estudio para cada una de las cuatro perspectivas definiendo como principal los objetivos financieros a partir de los cuales se determinan los otros indicadores, se definieron cuáles son las prioridades que se han

de cubrir, a través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, históricos de ventas, análisis de quejas y sugerencias de los clientes, análisis de estructura de costos de productos y servicios, periodo de recuperación de carteras, estudio de mercado realizados por gerencia de SERLISA .

- ✓ Fijar los indicadores que serán los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, para los cuales se fijó la métrica de cada indicador, la tolerancia del mismo, la frecuencia de medición, el responsable y los recursos que se destinan, para controlar la funcionalidad del área de comercialización de SERLISA, esto por consiguiente será básico para decidir cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones hacia el logro de los objetivos estratégicos.
  
- ✓ Comunicar el Cuadro de Mando Integral a toda la unidad de negocio en estudio, se realizan programas de seguimiento mensual, trimestrales, semestrales, anuales según la frecuencia de medición fijada en la matriz de la **tabla 8**. del balance scorecard del departamento de comercialización de SERLISA, compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que el tomador de decisiones evalúe los resultados y tome medidas correctivas según lo requiriera.
  
- ✓ Vinculación de actuación de los trabajadores del área de comercialización con el cumplimiento de los indicadores, para que relacione sus objetivos personales a través del programa de compensación por incentivos, a la vez se tiene que evaluar las competencias personales de los trabajadores del área de comercialización para determinar las habilidades y conocimientos necesarias para desempeñar sus funciones, también conlleva el gerente de comercialización, dirigir al personal con el fin que utilice sus habilidades y destrezas con mayor eficiencia y eficacia, además debe poner mucho énfasis en los resultados reales de rendimientos, las actividades que generan el rendimiento y los recursos que se asignaran para generarlo para lo cual se realizará un control del desempeño por medio del procedimiento evaluación del desempeño del área de comercialización.

## **7.7. Implementación de herramienta informática para la gestión y seguimiento del Balanced Scorecard**

Al implementar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, la gerencia comercial de SERLISA podrá evaluar de manera rápida y eficiente el resultado de los indicadores definidos para cada perspectiva, contando con esa manera con información relevante para la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Para mejorar el mecanismo de seguimiento a través de un proceso sistematizado de registro y análisis de datos, evaluación de resultados y generación de reportes de indicadores, la empresa SERLISA adquirió una licencia del software spider strategy, el que permitirá visualizar el comportamiento en tiempo real de los indicadores, generando como resultado alertas tempranas e información valiosa, para la toma de decisiones gerenciales encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas planteadas por la empresa.

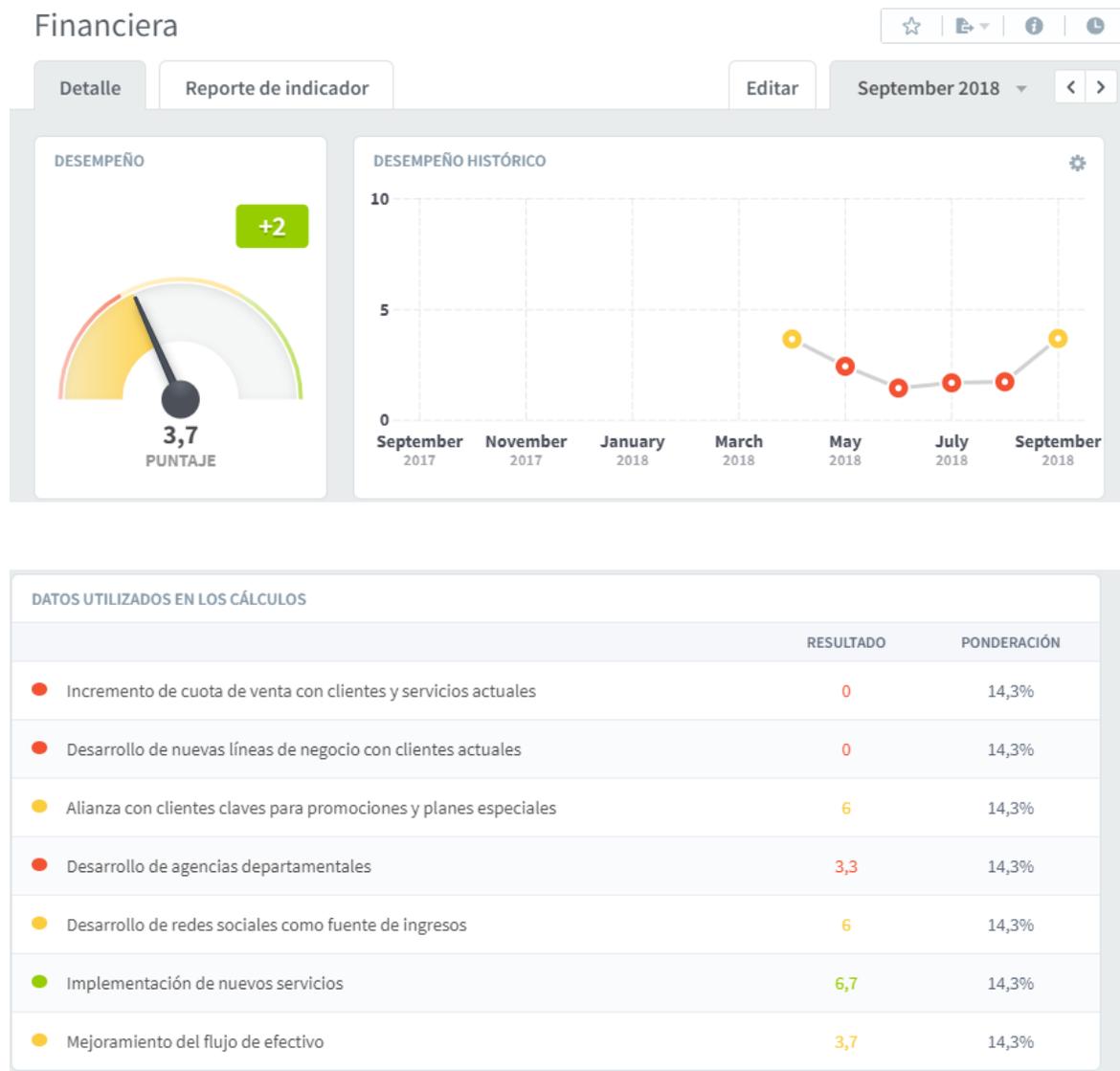
Para la selección de la herramienta informática se valoraron varias opciones tomando en cuenta factores como seguridad, disponibilidad, compatibilidad con otras herramientas informáticas, opciones de respaldo y soporte técnico. Para el proceso de implementación de la herramienta se capacitó al colaborador del área informática para que se encargue de la administración de la herramienta, actualización de datos y generación de informes. Como parte del proceso de implementación se brindaron charlas de formación y sensibilización a los ejecutivos involucrados en el proceso, de manera que estén comprometidos y enfocados a brindar información precisa y oportuna como insumo para el funcionamiento del Balanced Scorecard.

En el proceso de configuración de la herramienta informática, se registraron cada uno de los indicadores que medirán el impacto de las estrategias a implementar, asignándole un valor meta y un margen de tolerancia, el software presenta los resultados del indicador a través de un código de colores asociado a la meta y margen de tolerancia (verde, amarillo y rojo). Para la configuración inicial de la herramienta se utilizaron datos históricos de la empresa para evaluar el resultado de los indicadores definidos para el período abril – septiembre 2018.

### 7.7.1. Reporte de desempeño de perspectiva financiera

Se definieron 7 indicadores para medir el desempeño de la perspectiva financiera, como se aprecia en la imagen siguiente, los datos reflejan el resultado de los indicadores en el período abril – septiembre 2018, el cual es previo a la implementación del presente estudio y servirá como parámetro para evaluar la evolución de los resultados como consecuencia de la implementación de las estrategias definidas.

**Figura 8:** Reporte de desempeño de perspectiva financiera



**Fuente:** Software spider strategy de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva Financiera

**Indicador 1:** Ventas líneas de negocio actuales

**Lineamiento estratégico:** Incremento de cuota de ventas con clientes y servicios actuales

**Cálculo:** Facturación por cliente período anterior / facturación por cliente período actual

**Meta:** 4%

**Tolerancia:** 2% - 5%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente Comercial

**Figura 9:** Reporte de indicador ventas líneas de negocio actuales



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva Financiera

**Indicador 2:** Ventas nuevas líneas de negocio

**Lineamiento estratégico:** Desarrollo de nuevas líneas de negocio con clientes actuales

**Cálculo:** Ingresos generados por nuevos servicios/ingresos regulares

**Meta:** 5%

**Tolerancia:** 3% - 6%

**Frecuencia de medición:** Trimestral

**Responsable:** Gerente Comercial

**Figura 10:** Reporte de indicador ventas nuevas líneas de negocio



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva Financiera

**Indicador 3:** Ventas por alianzas clientes clave

**Lineamiento estratégico:** Alianza con clientes claves para promociones y planes especiales

**Cálculo:** Ingresos generados por alianza con clientes clave/ingresos regulares

**Meta:** 1.5%

**Tolerancia:** 0.5% - 2%

**Frecuencia de medición:** Trimestral

**Responsable:** Gerente Comercial

**Figura 11:** Reporte de indicador ventas por alianzas clientes clave



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva Financiera

**Indicador 4:** Ingreso por ventas foráneas

**Lineamiento estratégico:** Desarrollo de agencias departamentales

**Cálculo:** Ventas generadas en agencias departamentales/ingresos regulares

**Meta:** 4%

**Tolerancia:** 2% - 4%

**Frecuencia de medición:** Trimestral

**Responsable:** Gerente Comercial

**Figura 12:** Reporte de indicador ingreso por ventas foráneas



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva Financiera

**Indicador 5:** Ventas por redes sociales

**Lineamiento estratégico:** Desarrollo de redes sociales como fuente de ingresos

**Cálculo:** Ventas generadas por redes sociales/ingresos ordinarios

**Meta:** 2%

**Tolerancia:** 0.5% - 2%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente Comercial

**Figura 13:** Reporte de indicador ventas por redes sociales



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva Financiera

**Indicador 6:** Ingreso por ventas de nuevos servicios

**Lineamiento estratégico:** Implementación de nuevos servicios

**Cálculo:** Ventas nuevos servicios/ventas totales

**Meta:** 8%

**Tolerancia:** 5% - 10%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente Comercial

**Figura 14:** Reporte de indicador ingreso por ventas nuevos servicios



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva Financiera

**Indicador 7:** Cartera en mora

**Lineamiento estratégico:** Mejoramiento del flujo de efectivo

**Cálculo:** Ingresos recibidos después del plazo de crédito concedido/ingresos totales

**Meta:** 15%

**Tolerancia:** 20% - 10%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente Financiero

**Figura 15:** Reporte de indicador cartera en mora

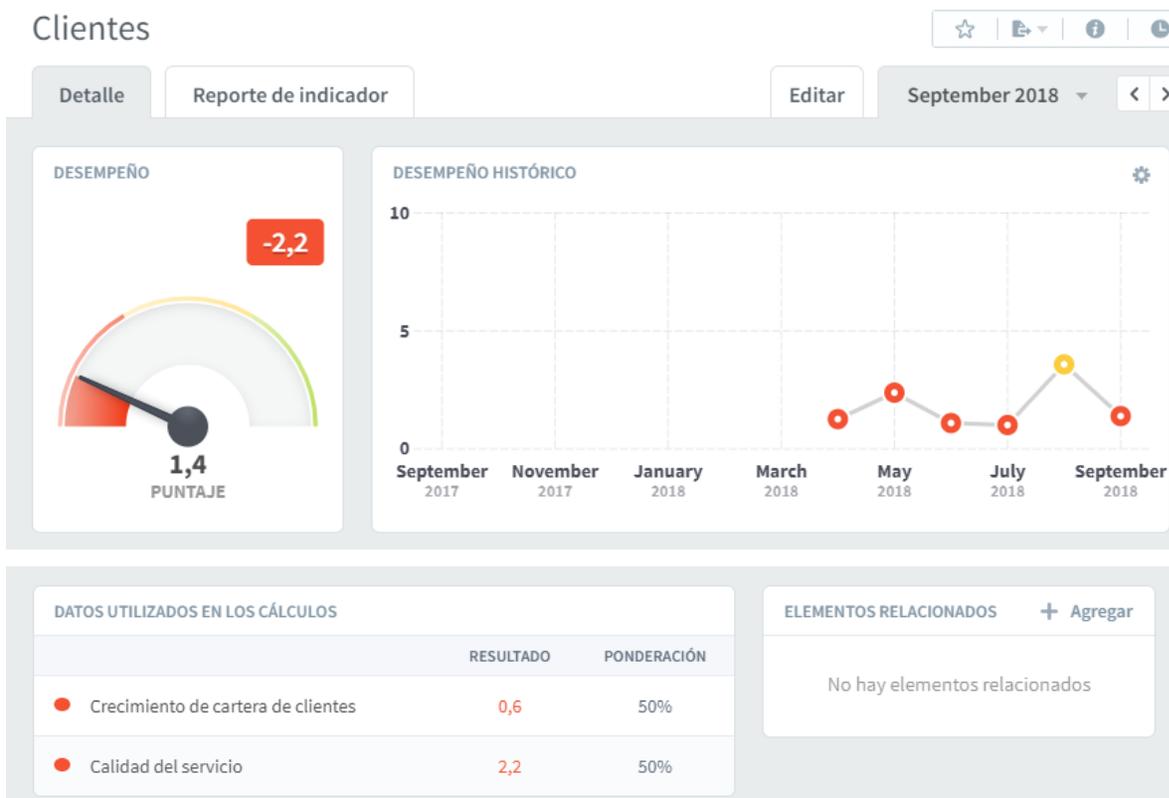


**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

### 7.7.2. Reporte de desempeño de perspectiva de clientes

Se definieron 3 indicadores para medir el desempeño de la perspectiva de clientes, como se aprecia en la imagen siguiente, los datos reflejan el resultado de los indicadores en el período abril – septiembre 2018, el cual es previo a la implementación del presente estudio y servirá como parámetro para evaluar la evolución de los resultados como consecuencia de la implementación de las estrategias definidas.

Figura 16: Reporte de desempeño de perspectiva de clientes



Fuente: Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Clientes

**Indicador 8:** Retención de clientes

**Lineamiento estratégico:** Crecimiento de cartera de clientes

**Cálculo:** Cartera clientes por contrato período anterior/cartera de clientes por contrato período actual

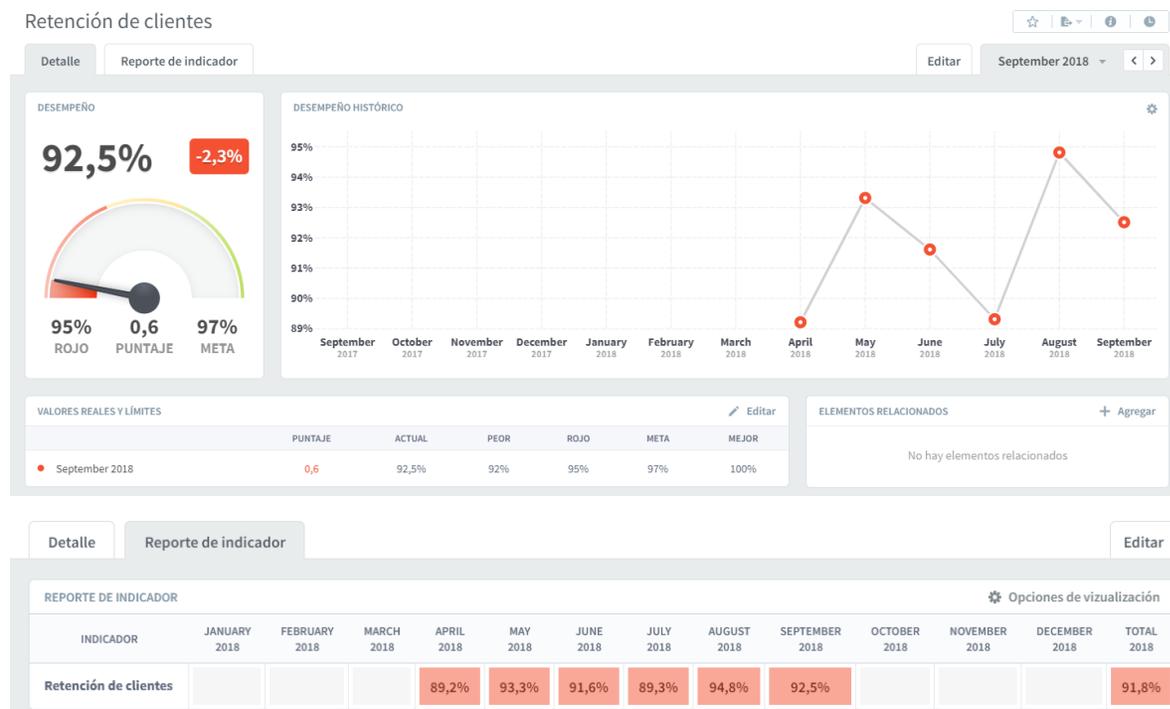
**Meta:** 97%

**Tolerancia:** 92% - 100%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente Comercial

**Figura 17:** Reporte de indicador retención de clientes



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Clientes

**Indicador 9:** Satisfacción de clientes

**Lineamiento estratégico:** Calidad del servicio

**Cálculo:** Resultado de la medición de satisfacción de clientes

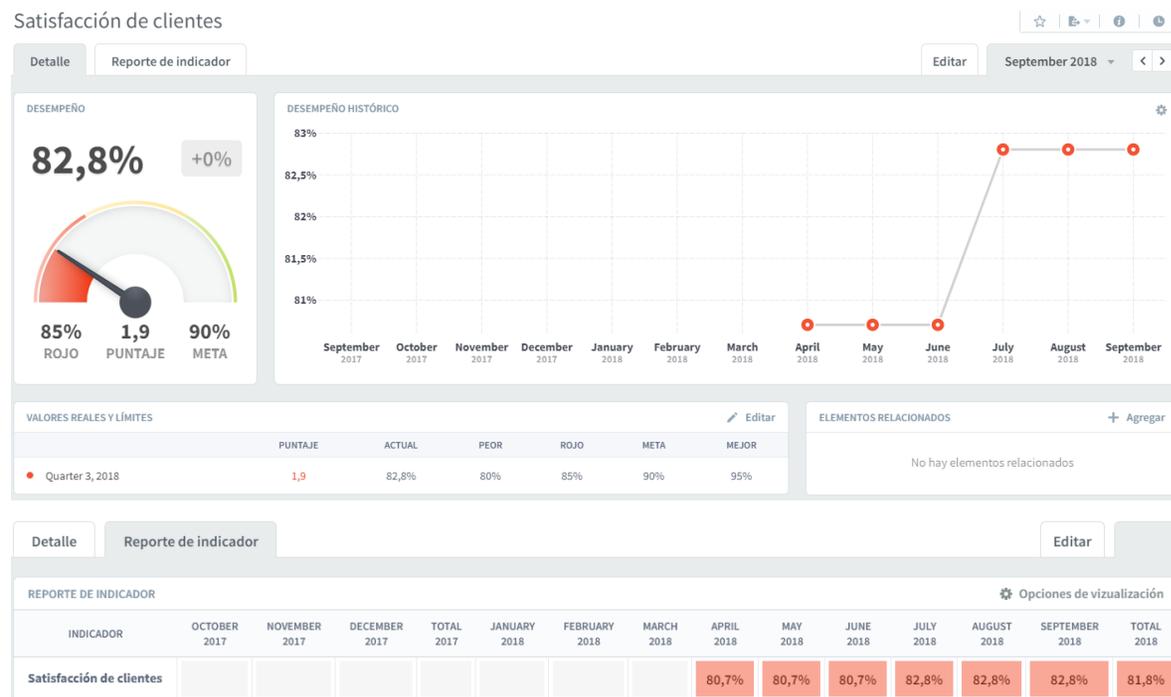
**Meta:** 90%

**Tolerancia:** 80% - 95%

**Frecuencia de medición:** Trimestral

**Responsable:** Gestor de la calidad

**Figura 18:** Reporte de indicador satisfacción de clientes



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Clientes

**Indicador 10:** Cumplimiento de alcances de los servicios brindados

**Lineamiento estratégico:** Calidad del servicio

**Cálculo:** Resultado de la retroalimentación en la supervisión periódica

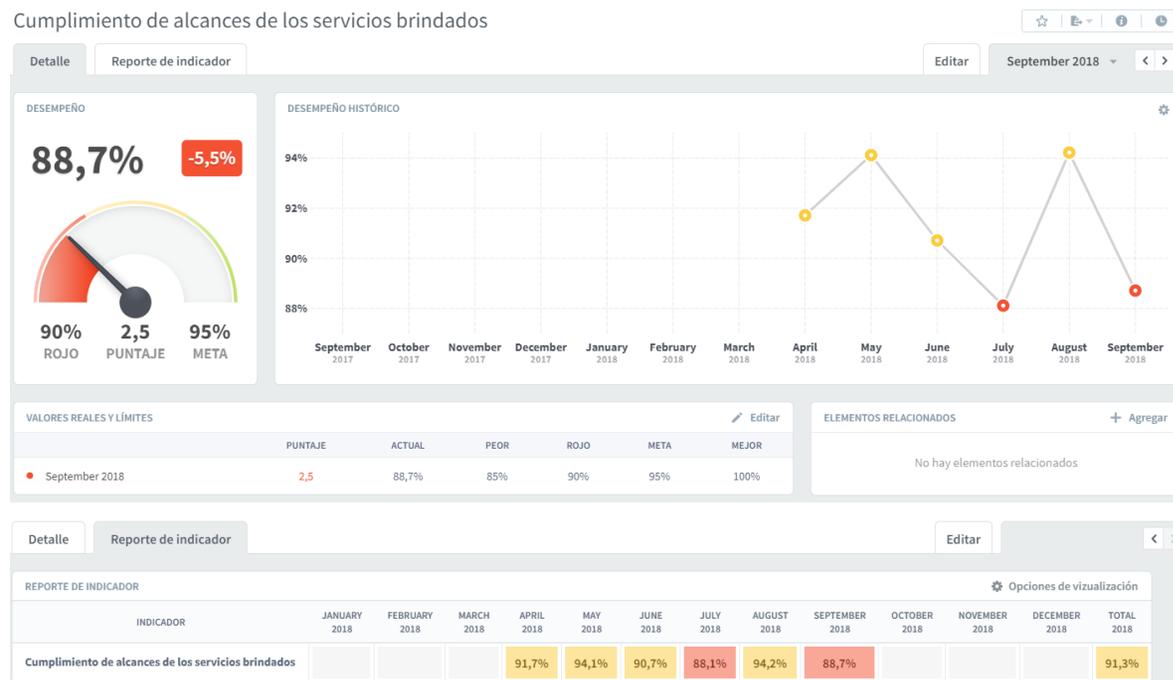
**Meta:** 95%

**Tolerancia:** 85% - 100%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente de Operaciones

**Figura 19:** Reporte de indicador cumplimiento de alcances de servicios brindados

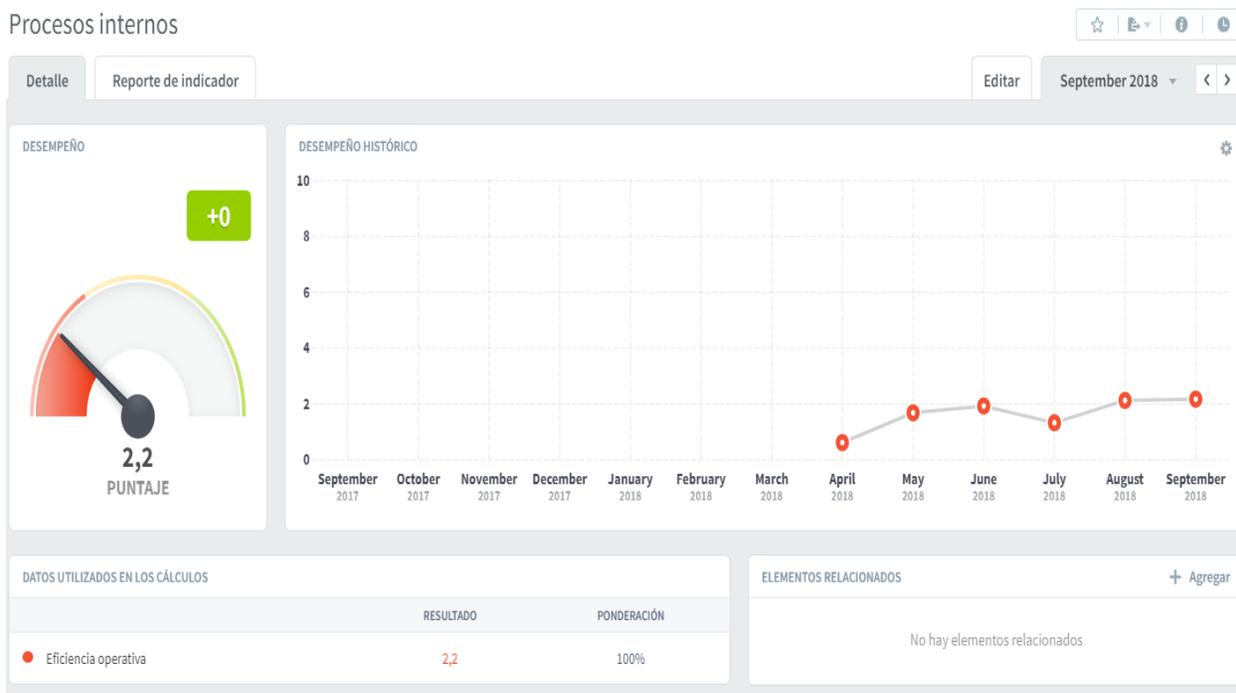


**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

### 7.7.3. Reporte de desempeño de perspectiva de procesos internos

Se definieron 3 indicadores para medir el desempeño de la perspectiva de procesos internos, como se aprecia en la imagen siguiente, los datos reflejan el resultado de los indicadores en el período abril – septiembre 2018, el cual es previo a la implementación del presente estudio y servirá como parámetro para evaluar la evolución de los resultados como consecuencia de la implementación de las estrategias definidas.

**Figura 20:** Reporte de desempeño de perspectiva de procesos internos



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Procesos Internos

**Indicador 11:** Tiempos de entrega de propuestas de servicio

**Lineamiento estratégico:** Eficiencia operativa

**Cálculo:** Propuestas entregadas a tiempo/total de propuestas entregadas

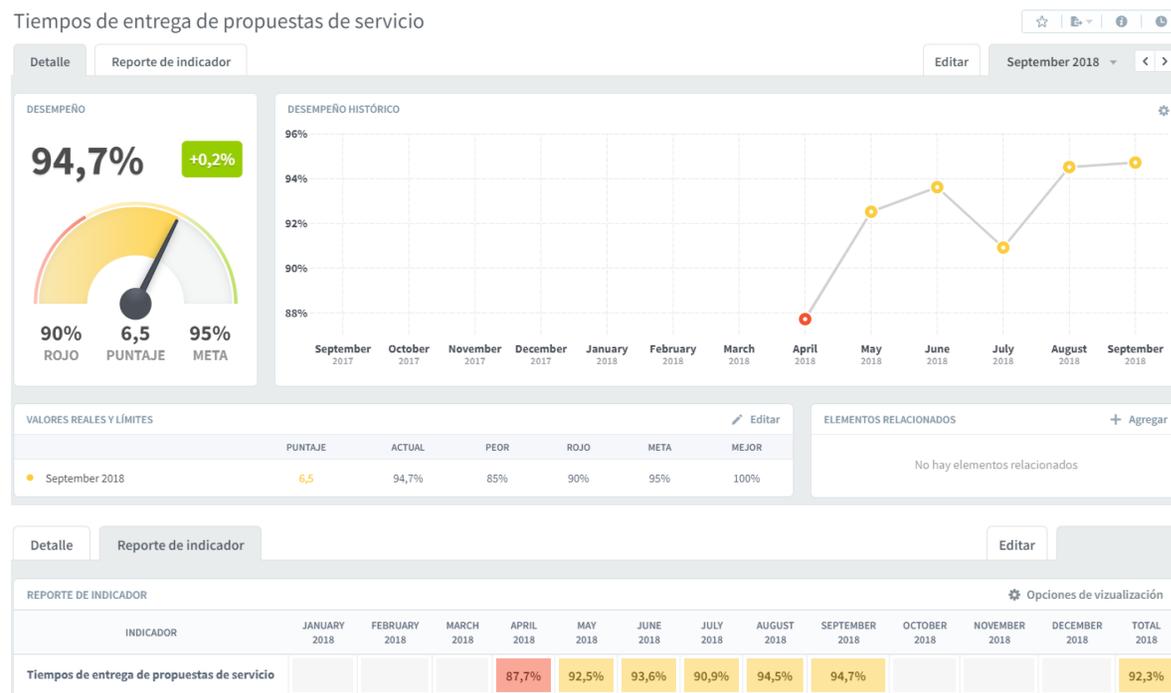
**Meta:** 95%

**Tolerancia:** 85% - 100%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente de Operaciones

**Figura 21:** Reporte de indicador tiempos de entrega de propuestas de servicio



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Procesos Internos

**Indicador 12:** Índice de reprocesos

**Lineamiento estratégico:** Eficiencia operativa

**Cálculo:** Trabajos con reproceso/total de trabajos realizados

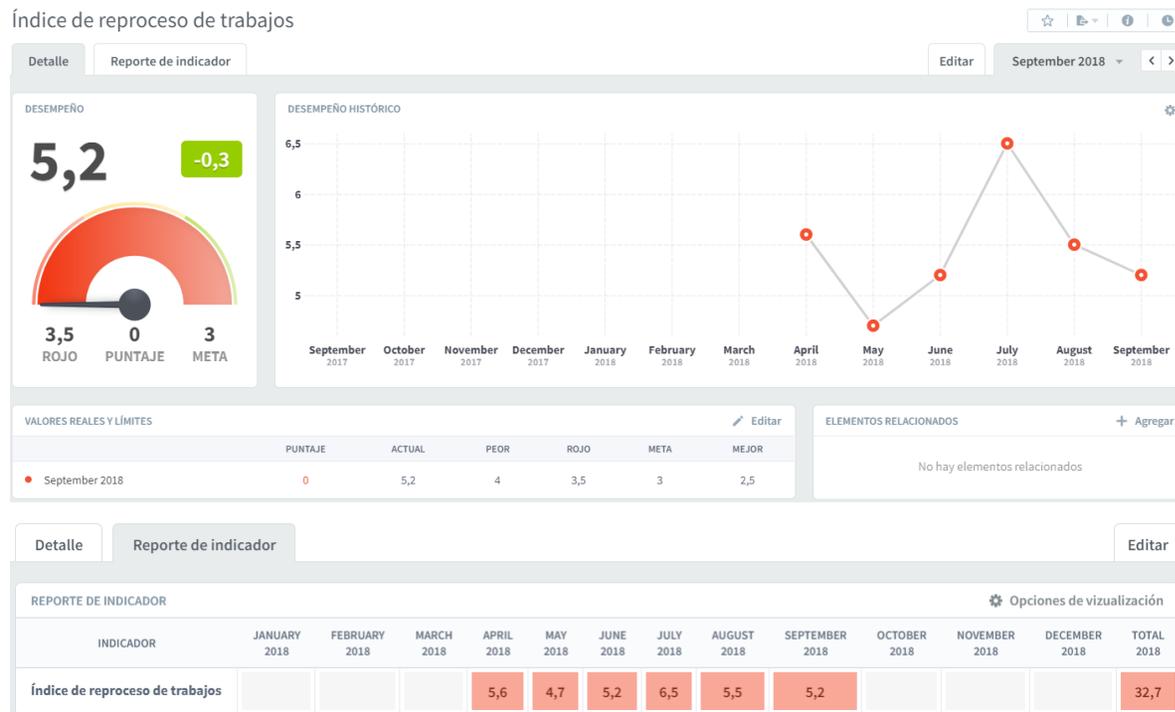
**Meta:** 3%

**Tolerancia:** 4% - 2.5%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente de Operaciones

**Figura 22:** Reporte de indicador índice de reprocesos



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Procesos Internos

**Indicador 13:** Reclamos por servicios realizados

**Lineamiento estratégico:** Eficiencia operativa

**Cálculo:** Cantidad de reclamos/total servicios realizados

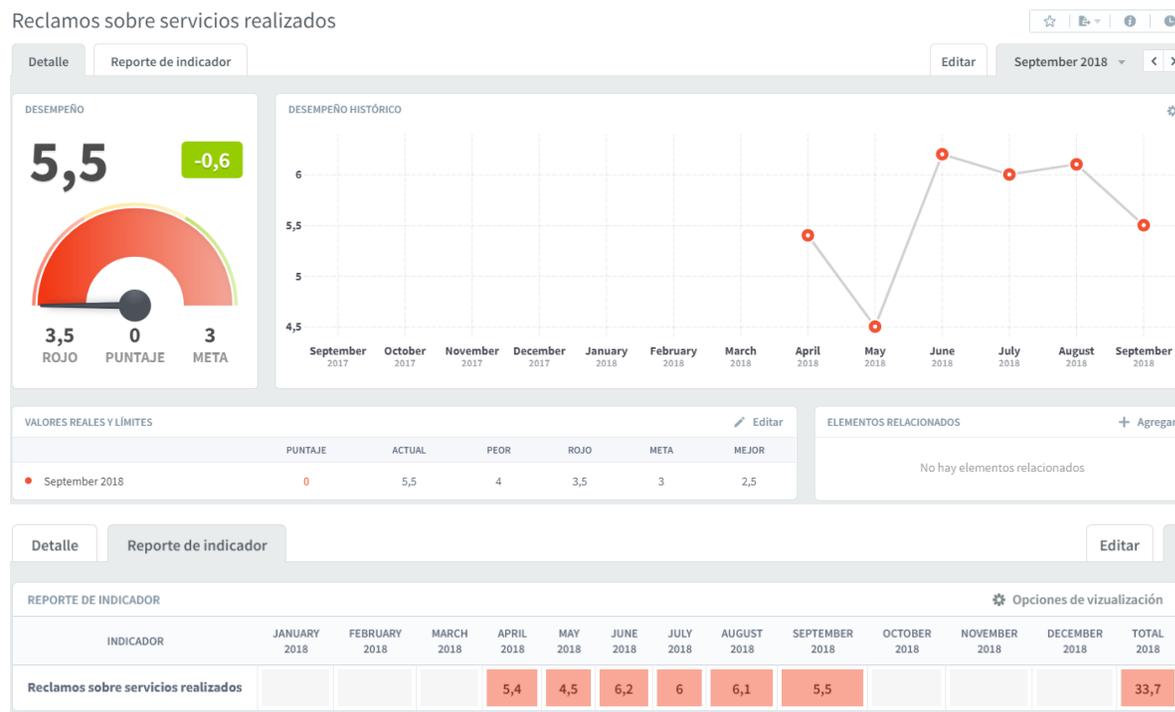
**Meta:** 3%

**Tolerancia:** 4% - 2.5%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente de Operaciones

**Figura 23:** Reporte de indicador reclamos por servicios realizados

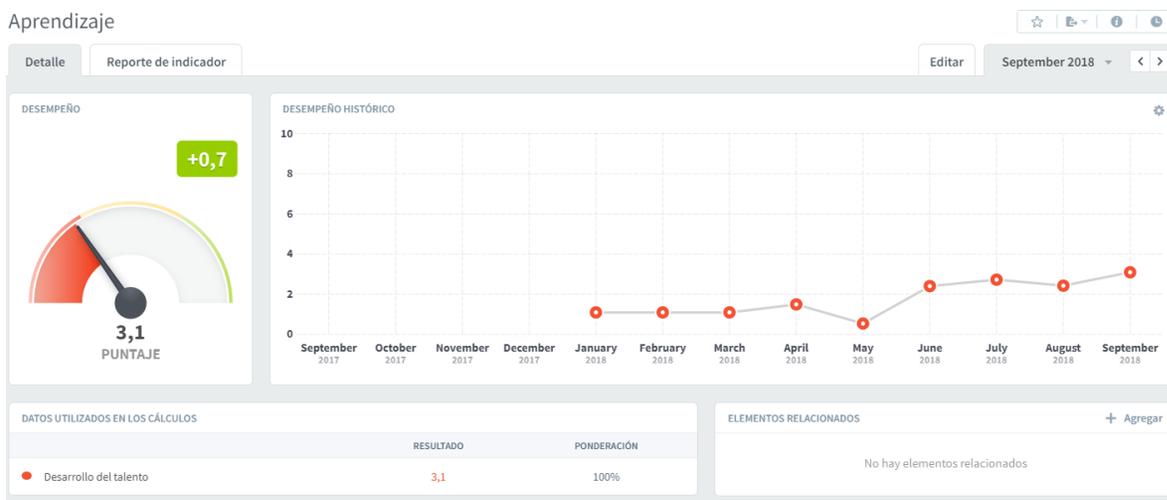


**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

### 7.7.4. Reporte de desempeño de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se definieron 3 indicadores para medir el desempeño de la perspectiva de clientes, como se aprecia en la imagen siguiente, los datos reflejan el resultado de los indicadores en el período abril – septiembre 2018, el cual es previo a la implementación del presente estudio y servirá como parámetro para evaluar la evolución de los resultados como consecuencia de la implementación de las estrategias definidas.

**Figura 24:** Reporte de desempeño de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Indicador 14:** Rotación de personal

**Lineamiento estratégico:** Desarrollo del talento

**Cálculo:** Total renuncias/total empleados

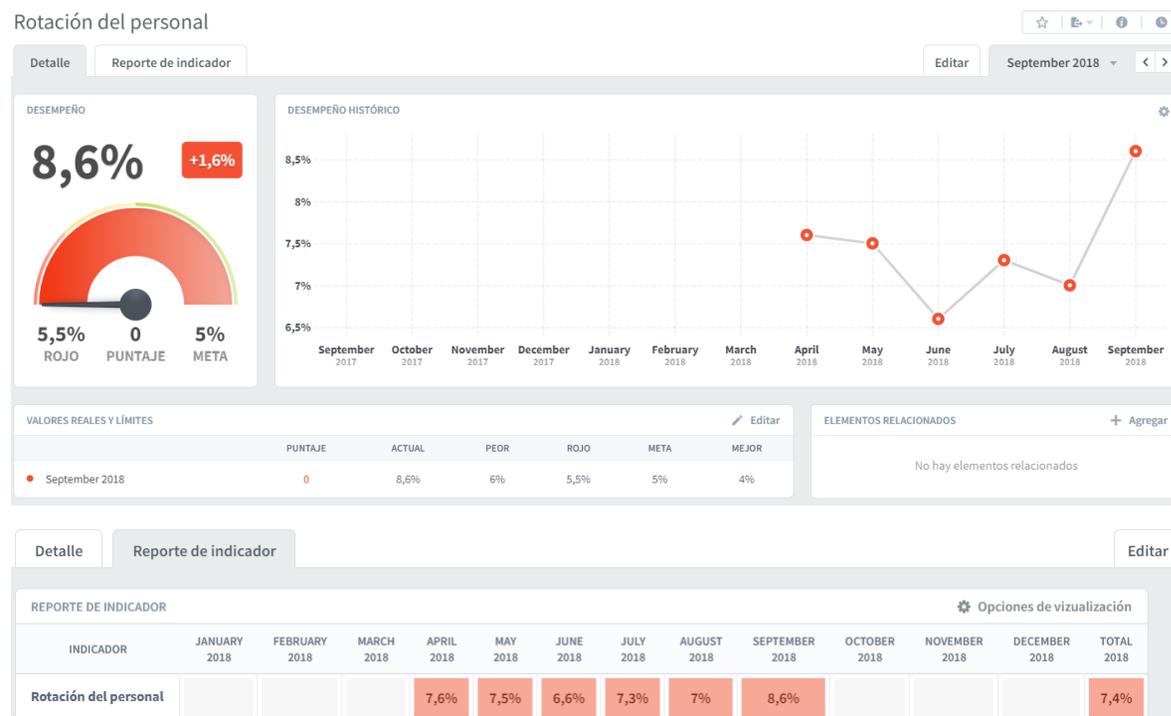
**Meta:** 5%

**Tolerancia:** 6% - 4%

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Responsable:** Gerente de RRHH

**Figura 25:** Reporte de indicador rotación de personal



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Indicador 15:** Índice de clima laboral

**Lineamiento estratégico:** Desarrollo del talento

**Cálculo:** Resultado de encuesta de clima laboral

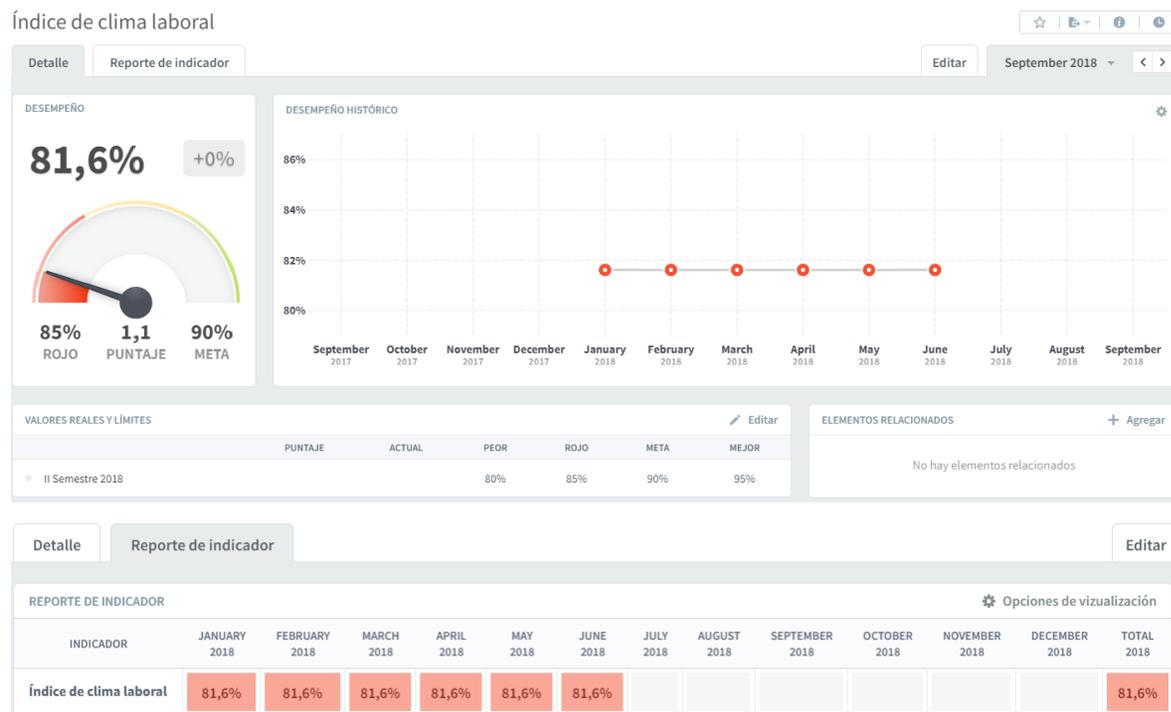
**Meta:** 90%

**Tolerancia:** 80% - 95%

**Frecuencia de medición:** Semestral

**Responsable:** Gerente de RRHH

**Figura 26:** Reporte de indicador índice de clima laboral



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

**Perspectiva Estratégica:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Indicador 16:** Índice de capacitación del personal

**Lineamiento estratégico:** Desarrollo del talento

**Cálculo:** Personal capacitado según perfil/total empleados

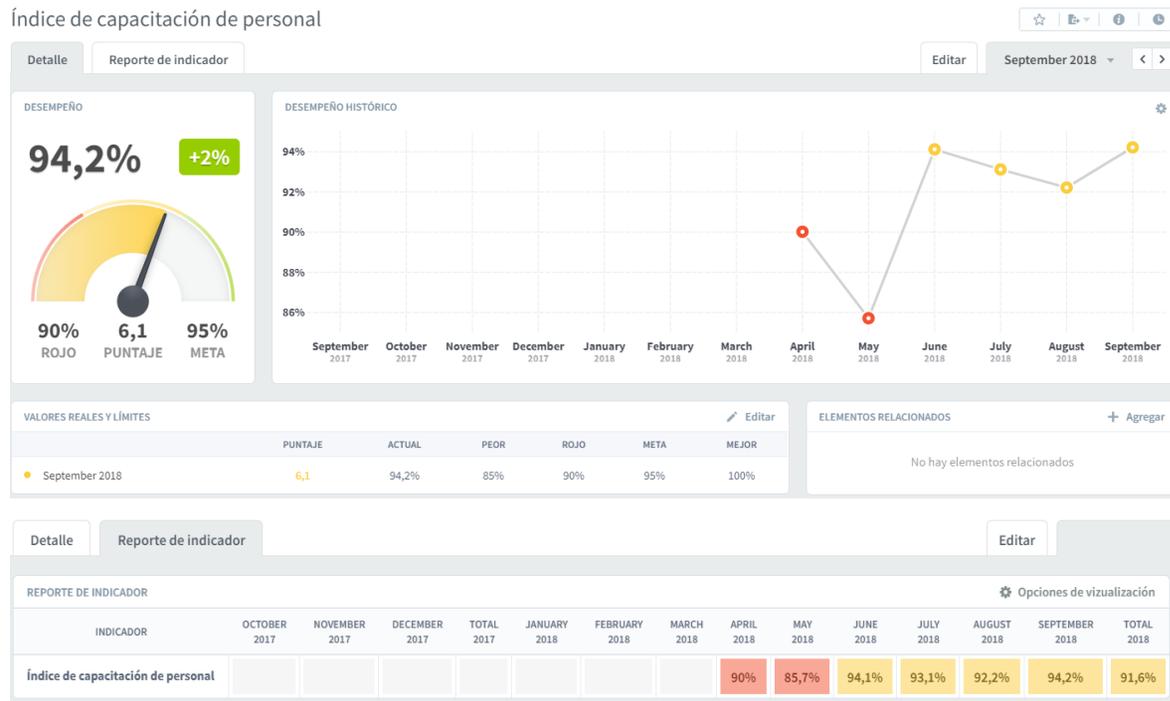
**Meta:** 95%

**Tolerancia:** 85% - 100%

**Frecuencia de medición:** Semestral

**Responsable:** Gerente de RRHH

**Figura 27:** Reporte de indicador índice de capacitación del personal



**Fuente:** Software spider estratégico de SERLISA

## VIII. Conclusiones

En el entorno económico actual, factores como la globalización de los servicios y la innovación tecnológica plantean un reto para las empresas nacionales, demandando mejoras en sus procesos internos para alinearse con las nuevas tendencias de los mercados y poder así mantener su posición competitiva, contando con estrategias de optimización de sus procesos basados en costos bajos y con un enfoque al cliente que garantice la satisfacción de las necesidades cambiantes del mercado.

La medición de la actuación basada en indicadores permite a la empresa contar con un mecanismo eficiente y oportuno para evaluar el cumplimiento de sus objetivos, a través de un sistema de seguimiento de resultados basado en parámetros previamente establecidos.

El Balanced Scorecard representa un instrumento de apoyo para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica de forma eficaz, aportando herramientas de medición y seguimiento mediante la implementación de indicadores de gestión con los que se mida de manera concreta el desempeño de cada elemento de la estrategia y de esta manera generar un proceso análisis, revisión, evaluación y toma de decisiones.

Con la definición de las estrategia derivadas de la evaluación de indicadores , la gerencia comercial de la empresa SERLISA podrá sistematizar el proceso de toma de decisiones basadas en hechos y de esta manera reaccionar de manera oportuna a las variaciones del mercado en términos de crecimiento y diversificación económica de la empresa, calidad del servicio, eficiencia operativa y desarrollo de talento humana para garantizar la satisfacción de sus clientes, empleados y la rentabilidad de sus líneas de negocio.

Con la implementación de una herramienta informática, la gerencia cuenta con información accesible, dinámica y confiable permitirá visualizar el comportamiento en tiempo real de los indicadores, generando como resultado alertas tempranas e información valiosa, para la toma de decisiones gerenciales encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas planteadas por la empresa

## **IX. Recomendaciones**

Implementación de la herramienta Balanced Scorecard al resto de unidades de la organización para lograr armonía en los procesos gerenciales, alineados al planteamiento estratégico de la empresa.

Formación de un equipo con líderes de cada unidad del negocio para la adecuada implementación de Balanced Scorecard

Asignación de un presupuesto anual para el establecimiento de un programa de seguimiento, pago de licencias de herramientas informáticas, así como los recursos necesarios para el cumplimiento de la estructura del Cuadro de Mando Integral.

Seguir poniendo fuerte énfasis en el análisis de los factores externos de la organización, ya que el diagnóstico de la situación sigue siendo importante en el proceso de toma de decisiones de la organización.

Mantener la certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 ya que representa una ventaja competitiva importante en el mercado actual orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes.