



## Gestión Estratégica con BalancedScorecard: Empresas Comercializadoras Equipos de Computación Strategic Management with Balanced Scorecard: Computer Equipment Marketing Companies

Enrique Rafael Muñoz Moreta<sup>a</sup>, Mary Yesennya Saltos Chacán<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, Ecuador

Corresponding author: Enrique Rafael Muñoz Moreta

**RESUMEN:** El objetivo del estudio es construir una herramienta de gestión competitiva basado en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, implantando relaciones causa efecto de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento, incorpora técnicas de gestión para lograr eficiencia, eficacia y efectividad administrativa financiera. Hace referencia al trabajo realizado con estándares de calidad para incrementar productividad y competitividad, dando seguimiento y evaluando resultados originalmente esperados sobre índices de gestión presentados en el modelo de Gestión Estratégica con BalancedScorecard, su estructuración concreta nueve componentes y subcomponentes de orientación técnica de fácil comprensión de aplicación inmediata.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Estratégica, BalancedScorecard, empresas comercializadoras, productividad, efectividad.

**ABSTRACT:** The objective of this study is to build a tool for competitive management based in the definition of strategic objectives, strategic initiatives and indicators, implementing cause-effect relationships of the financial perspectives, clients, internal processes and growth learning, incorporating management techniques to achieve efficiency, efficacy and administrative financial effectiveness. It refers to the work completed with quality standards to increase productivity and competitiveness, following up and evaluating the results originally expected for management indexes presented in the Strategic Management model with Balanced Scorecard. Its structure defines nine components and subcomponents of technical orientation of immediate application and easy comprehension.

**KEYWORDS:** Strategic Management, Balanced Scorecard, marketing companies, productivity, effectiveness.

Received 13 December, 2018; Accepted 31 December, 2018 © The author(s) 2018. Published with open access at [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)

### I. INTRODUCCIÓN

Las empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación persiguen su posicionamiento en el mercado, requiriendo de un modelo de gestión estratégico con *BalancedScorecard* para la consecución de objetivos, mediante políticas y estrategias que retribuyan las necesidades y expectativas del cliente. Herramienta de gestión que facilita las actividades a través del establecimiento de medios de control para lograr liderar el mercado. El diseño de estrategias enmarca análisis de factores externos, internos de la organización, estabilidad y oportunidad de crecimiento de los trabajadores. Se sintetiza en nueve componentes: Comprometimiento de la Dirección, Estructura Organizacional por Procesos, Cadena de Valor, Estructura Orgánica por Procesos, Estructura Orgánica Descriptiva, Factores Claves de Éxito, Planificación Institucional, Estructuración del *BalancedScorecard* y Presentación del *BalancedScorecard*.

“La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Armijos M., 2011). “La administración estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica, su propósito es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro” (Fred R, 2013). El objetivo principal de la investigación es definir un Modelo de Gestión Estratégica con

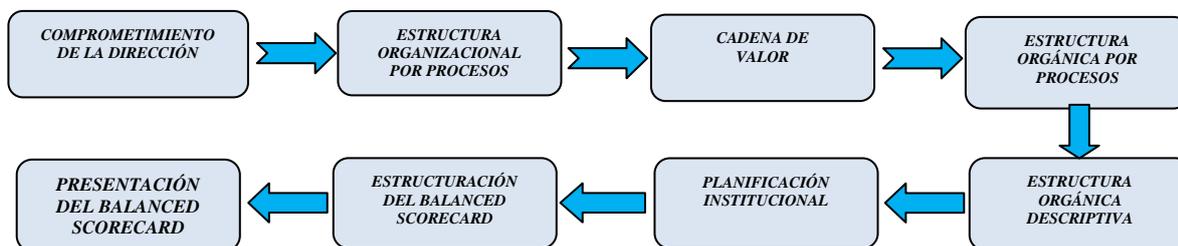
*BalancedScorecard* para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación, para beneficiar la administración y control del estado empresarial y la forma de encaminar las acciones para alcanzar la visión institucional, determinando la estrategia en base a resultados que mejoren los indicadores financieros creando valor agregado al servicio entregado. Modelo de gestión estratégica enfocado a la construcción, implementación y monitorización de la estrategia, para acreditar la estabilidad y progreso de la empresa en el largo plazo.

## II. MARCO METODOLÓGICO

El estudio se orienta en un marco cuantitativo y cualitativo, fundamentado en el modelo de gestión y productividad, identificando características para establecer la situación de las empresas. Parámetros cuantitativos que estudian datos numéricos para determinar la posición actual y futura en escenarios presentes y prospectivos. La modalidad básica de investigación es de campo, se requirió de información del estado de las empresas verificado en el sitio de actividades, que permitió recolectar, registrar, verificar y clasificar ordenadamente la información relacionada al problema. El nivel investigativo es exploratorio, cuando diagnostica la situación empresarial; descriptiva al identificar y describir el contexto; documental por revisión de información referente al estudio. La recolección de información son fuentes primarias, la observación y el interrogatorio, el instrumento el cuestionario con su procesamiento y análisis.

## III. RESULTADOS

El modelo comprende la importancia del direccionamiento estratégico, coherencia entre lo que el entorno exige y estrategias definidas por empresas del sector. La implantación de estrategias vincula la creación de estrategias funcionales, sistemas, estructuras y procesos necesarios, define indicadores evidenciando el cumplimiento de las metas de crecimiento. Razones para estructurar un prototipo desde la planeación del direccionamiento estratégico, hasta un sistema de medición completo, que asegure la satisfacción de los clientes. Puntualiza en nueve componentes: Comprometimiento de la Dirección, Estructura Organizacional por Procesos, Cadena de Valor, Estructura Orgánica por Procesos, Estructura Orgánica Descriptiva, Planificación Institucional, Estructuración del *BalancedScorecard* y Presentación del *BalancedScorecard*.



**Figura 1** Modelo de Gestión Estratégica con *BalancedScorecard* para empresas comercializadoras de equipos partes y suministros de computación

### 1. COMPROMETIMIENTO DE LA DIRECCIÓN

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.” (ISO, S.C., 2005). La idea es que la empresa y todos sus miembros empezando por el Gerente General, se muestren a favor del cambio. Este proceso necesita amplia reflexión, un plan estructurado en forma efectiva, así como un liderazgo constante, responsable de esto es la alta dirección. Transitar de una práctica organizacional empírica al Modelo de Gestión Estratégico con *BalancedScorecard*, es una innovación que requiere replanteamiento profundo en la gestión.

### 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

“Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar”. (Financiera.com, 2014). El planeamiento estratégico y enfoque de sistemas, permite que las organizaciones no se anquilosen y experimenten una constante modernización. En la actualidad la ingeniería de empresas implica un proceso de recreación, reinversión, favoreciendo el éxito y supervivencia en un ambiente intensamente competitivo.

Se analiza la base legal definiendo la misión, visión, objetivos empresariales, objetivos estratégicos, objetivos derivados, políticas generales, valores, principios, matriz axiológica, planes, programas, proyectos, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para lograrlos, constituyendo el direccionamiento estratégico de la empresa.

## 2.1 ESTRUCTURA POR PROCESOS ALINEADA A LA MISIÓN Y VISIÓN

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”(ISO, S.C., 2005).Es definir los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes-asesoría, establecidos y clasificados en macro procesos, procesos y subprocesos, para la conformación de los mapas de procesos, cadena de valor, y estructura organizacional por procesos de la empresa.

**Mapa de Macro Procesos.** - Constituye la representación gráfica de los macro procesos institucionales, que alinean los procesos y subprocesos que intervienen en la gestión empresarial.



**Figura 2** Mapa de macro procesos para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación

**Mapa de Procesos.** - Establece la representación descriptiva de procesos que justifican cada uno de los procesos.



**Figura 3** Mapa de procesos para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación

**Mapa de Subprocesos.** - Permite la concreción de los subprocesos, que intervienen en la generación de productos y servicios que demandan los clientes internos y externos.

## MAPA DE SUBPROCESOS

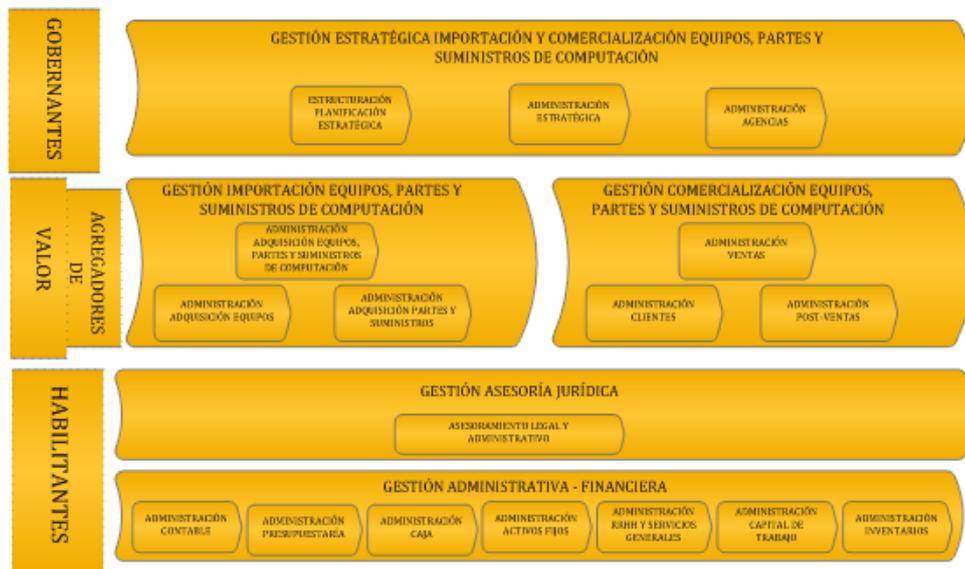


Figura 4 Mapa de subprocesos para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación

### 3. CADENA DE VALOR

Expresa la secuencia e interrelación de los procesos, para la consecución de la misión empresarial. “La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de unos productos o servicio” (Chiavenato, 2010). La misión es la manifestación de su propósito y alcance en términos de productos y mercados, se refiere a su papel en la sociedad y explica su razón existencial.

La misión de las empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación es: Servir a las organizaciones ecuatorianas, mediante la importación, comercialización de equipos, partes y suministros de computación, en contribución al mejoramiento tecnológico de las empresas.

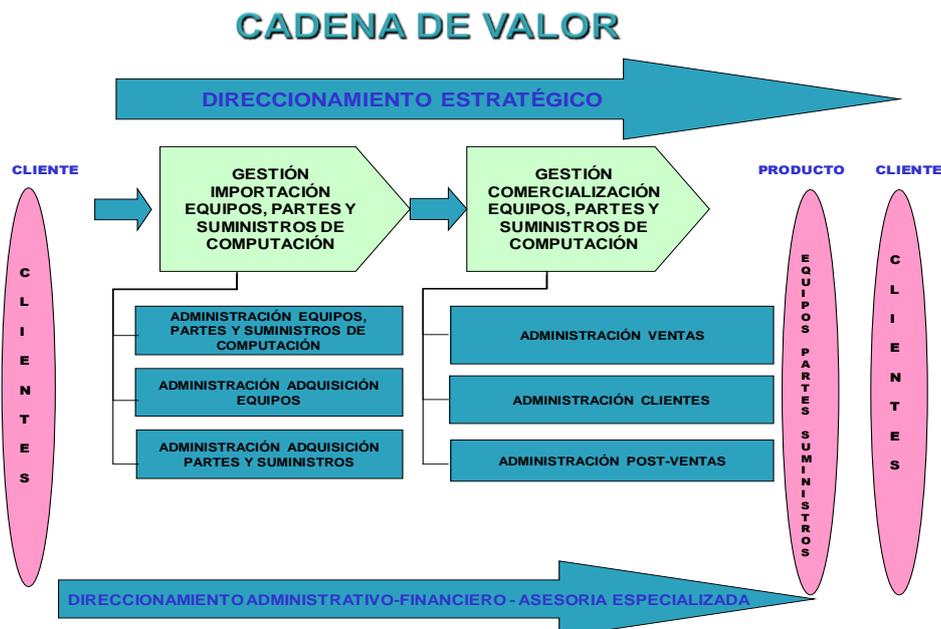
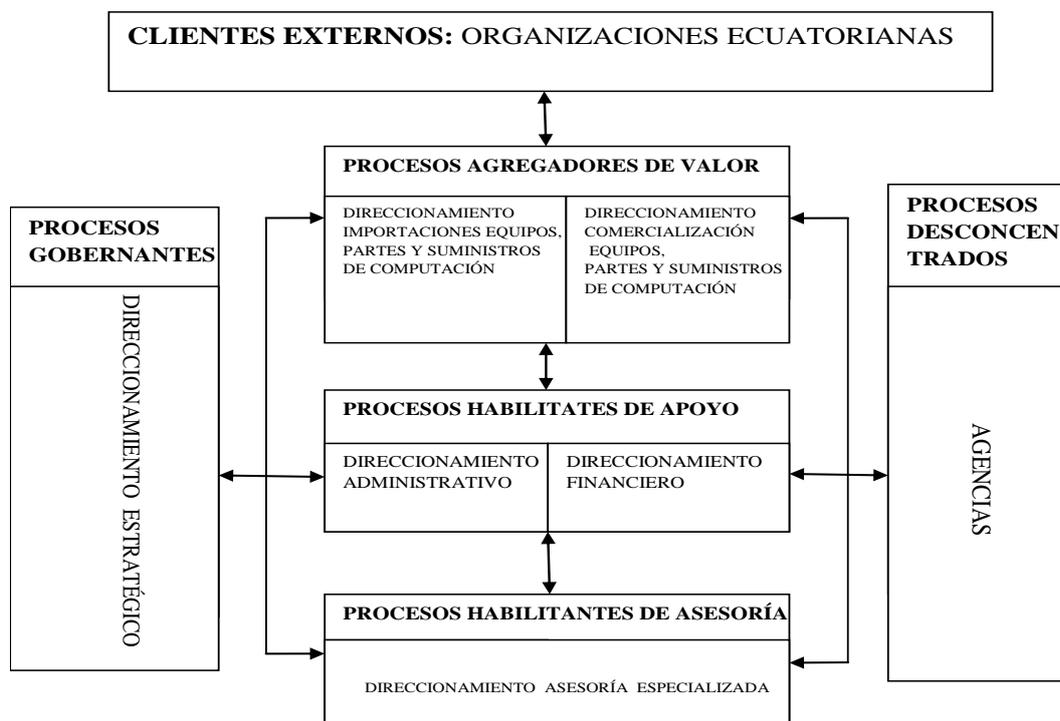


Figura 5 Cadena de valor para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación

#### 4. ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

Gráfica jerarquizada de las diversas unidades administrativas, operativas que gestionan los procesos empresariales, en la generación de productos y/o servicios demandados por clientes.



**Figura 6** Estructura orgánica por procesos para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación

**4.1. Estructura Organizacional.** - Constituye presentación jerarquizada de las unidades administrativas de la organización.



**Figura 7** Estructura organizacional para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación

## 5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA

**Niveles Funcionales.** - Los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de apoyo y asesoría, se gestionan a través de las unidades administrativas observando los siguientes niveles:

1. Directivo
2. Asesor
3. Apoyo
4. Operativo

**Nivel Directivo: Procesos Gobernantes.** -La dirección representa la Gerencia General, definiendo la visión, misión, atribuciones y responsabilidades, así como productos y/o servicios que generan cada proceso y subproceso.

**Nivel de Asesoría: Procesos Habilitantes.** -Asesora áreas y unidades de la empresa, dictaminando y emitiendo criterios en asuntos propios del ramo, definiendo su visión, misión, atribuciones y responsabilidades, como productos y/o servicios que generan cada proceso y subproceso.

**Nivel de Apoyo: Procesos Habilitantes.** -Proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y agregadores de valor, establece la visión, misión, atribuciones y responsabilidades, productos y/o servicios que genera cada proceso y subproceso.

**Nivel Operativo: Procesos Agregadores de Valor.** -Estructuran la cadena de valor de la empresa, cumplen la misión de la organización, generan los productos y/o servicios de los clientes, establece su visión, misión, atribuciones y responsabilidades, productos y/o servicios concebidos en cada proceso y subproceso.

## 6. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Constituye una herramienta gerencial que permite tomar adecuadamente las decisiones encaminadas al logro de los objetivos. Desarrolla la misión, visión, factores claves de éxito, análisis interno y externo, disciplina de valor, la determinación de indicadores, índices, políticas, estrategias, planes, programas, proyectos y presupuesto, que orienta la planificación a nivel de unidades de la empresa, concebida en los planes de fortalecimiento comercial e institucional con un horizonte de 5 años.

### Misión

Servir a las organizaciones ecuatorianas, mediante la importación, comercialización de equipos, partes y suministros de computación, en contribución al mejoramiento tecnológico de las empresas.

### Visión 2021

Ser referente a nivel nacional en la importación y comercialización de tecnología, con personal profesional sustentado en valores éticos y morales.

### Factores Claves de Éxito

Se determina los factores claves de éxito, se informa la estrategia y los objetivos para precisar influencias dominantes que afectan la estrategia positiva o negativamente. Determinados los factores claves de éxito se jerarquiza con las técnicas oportunas en cuanto al grado de influencia en el desarrollo de la estrategia, como en la consecución de los objetivos programados.

### Diagnóstico Situacional (FODA)

Permite a la Gerencia, identificar, analizar sistémicamente las tendencias, fuerzas y enfoques internos y externos positivos y negativos, que tendrán impacto potencial en la formulación e implantación de las estrategias, culminando en la definición de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas.

### Fortalezas

1. Reconocidas legalmente
2. Conocimiento del mercado para la toma de decisiones
3. Posicionamiento empresarial a nivel nacional
4. Infraestructura propia y adecuada para el desarrollo de actividades
5. Experiencia administrativa y técnica en el área
6. Importación de productos tecnológicos de punta, para su venta a nivel nacional, en función del cliente

### Debilidades

1. Limitada caracterización de los procesos y procedimientos administrativos y técnicos, y falta de continuidad en su cumplimiento
2. Carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos
3. Reducido mantenimiento de la infraestructura y tecnología de la organización
4. Concentración de atribuciones y responsabilidades en la gerencia
5. Excesiva rotación de personal y limitado comprometimiento con la organización

**Oportunidades**

1. Impulso a la aplicación de herramientas de gestión tecnológicas a nivel nacional
2. Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado y apertura de nuevas sucursales a nivel nacional
3. Capacitación del personal en el exterior en la aplicación de nuevas tecnologías
4. Empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir en la industria de tecnología y en la conformación de alianzas estratégicas

**Amenazas**

1. Variación permanente de tasas arancelarias para las importaciones
2. Representativa competencia en el sector económico de las Tics
3. Industria sensible a los cambios tecnológicos
4. Incumplimiento de proveedores
5. Inobservancia de los clientes en los compromisos adquiridos

VARIABLES EN LAS CUALES SE DEBERÁ MEDIR EL NIVEL DE IMPACTO QUE CAUSAN EN ALTO, MEDIO O BAJO, A TRAVÉS DE LAS CORRESPONDIENTES MATRICES Y ASÍ ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS, O APROVECHAMIENTO DEL ESCENARIO.

**Disciplina de Valor**

Las empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación establecen como su principal disciplina de valor fidelidad de los clientes, complementada con excelencia operativa, ofreciendo productos de acuerdo con las necesidades del cliente y servicios con procesos de categoría mundial.

Laplanificación institucional está estructurada por el Plan de Fortalecimiento Comercial, así como el Plan de Fortalecimiento Institucional con un horizonte de 5 años.

- PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL
- PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL					
Constituye un plan a largo plazo que contiene la planificación, programación y presupuestación de los planes, programas y proyectos que originan las acciones estratégicas, con el propósito de desarrollar capacidades estratégicas que contribuyen al posicionamiento empresarial.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 1: FORTALECER EL ÁREA DE COMPRAS APLICANDO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS).					
Indicador	Índice	Políticas		Estrategias	Responsables
1. Informes de los procesos de compras integradas al sistema 2. Informes de atención en compras 3. Informes del tiempo de ejecución de compras 4. Listado de reclamos por servicios de compras 5. Listado de	$\frac{N. \text{ de procesos integrados al sistema de compras}}{N. \text{ de procesos programados integrados al sistema de compras}}$ $\frac{N. \text{ de compras realizadas en el período actual a través del sistema de compras}}{N. \text{ de compras realizadas en el período anterior a través del sistema integrado de compras}}$ $\frac{N. \text{ de reclamaciones por el servicios de compras}}{N. \text{ de compras}}$ <p>Tiempo utilizado en la ejecución de las compras, mediante el sistema integrado de compras</p>	POLÍTICA A 1	Implementado tecnología de punta y capacitando de manera continua al personal del área de compras.	a. Definiendo sistemas en líneas para las unidades que intervienen en el proceso de compras b. Estableciendo planes de capacitación para el personal en el uso de las Tics	Dirección de importaciones, Jefaturas de adquisición de equipos partes y suministros de computación, y adquisición de equipos electrónicos
	$\frac{\text{Costo de servicio de compras actual a través del sistema integrado}}{\text{Costo del servicio de compras del período anterior}}$		POLÍTICA A 2	Promoviendo en forma integral el desarrollo Tecnológico.	

compras 6.Informe de costo de servicio de compras				establecimiento de alianzas estratégicas con empresas proveedoras c. El fortalecimiento de la gestión tecnológica de las Sucursales de la empresa d. Ejecución de programas de capacitación continua acorde con la tecnología	
		POLÍTIC A 3	Teniendo una organización con capacidad de reacción diligente ante los cambios de escenarios	a. La aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, como herramienta de gestión para la toma de decisiones del área de compras b. La presentación a la Gerencia General, de proyectos orientados al fortalecimiento del área de compra c. La difusión oportuna de información técnica relacionada con las actividades de compras del área	
		POLÍTIC A 4	Desarrollando el servicio de postventa que permita incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.	a. El mantenimiento de cartera permanente de prospectos y un incremento sostenido en volumen y calidad de negocios b. La investigación de la actitud del personal de ventas respecto a la filosofía de servicio. c. El	

*Gestión Estratégica con BalancedScorecard: Empresas Comercializadoras Equipos de Computación*

				establecimiento de un plan de incentivos para el servicio de postventa	
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 2 BRINDAR SERVICIOS TÉCNICOS DE MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE					
Indicador	Índice	Políticas		Estrategias	Responsables
1.Listado de clientes atendidos 2.Listado de inventarios 3.Informe de reclamos	$\frac{N. de clientes atendidos periodo actual}{N. de clientes atendidos periodo anterior}$ $\frac{N. inventario Inicial de repuestos de hardware y software}{N. inventario Final de repuestos de hardware y software}$ $\frac{N. de reclamos por los servicios técnicos presentados}{N. total de servicios técnicos presentados}$	POLÍTICA 5	Ofreciendo servicios de mantenimiento de Hardware y software a las diferentes empresas, unidades educativas y comunidad en general.	<p>a. La capacitación del personal que tendrá su responsabilidad el mantenimiento de Hardware y software</p> <p>b. La promoción de los servicios de mantenimiento de hardware y software</p> <p>c. La preparación de la comunidad en general en el manejo de conceptos y conocimientos para el buen funcionamiento de los equipos</p> <p>d. Proporcionar el mantenimiento adecuado para la conservación del equipo del laboratorio</p> <p>e. El desarrollo de seminarios para la información y oferta de equipos de hardware y software que comercializa la empresa</p>	Dirección de Comercialización, Jefaturas de Ventas, Post-Ventas, y Clientes
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 3 COMERCIALIZAR EQUIPOS, PARTES Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS					
Indicador	Índice	Políticas		Estrategias	Responsables
1.Listado de clientes		POLÍTICA 6	Comercializando	a. El ofrecimiento	Dirección de Comercialización

*Gestión Estratégica con BalancedScorecard: Empresas Comercializadoras Equipos de Computación*

atendidos 2.Listado de ventas 3.Listado de Inventarios	$\frac{N. de clientes atendidos}{N. de clientes programados atender}$ $\frac{\text{Monto de ingresos alcanzadas por la comercialización de Equipos partes y su ministros de computación}}{\text{Monto de ingresos programados por la comercialización de Equipos partes y su ministros de computación}}$ $\frac{\text{Inventario inicial de equipos, partes y su ministros de computación y sisyemas electrónicos}}{\text{Inventario final de quipos, partes y su ministros de computación y sisyemas electrónicos}}$		productos que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.	de productos y servicios que permitan cumplir las necesidades y expectativas de los clientes b. La Utilización de las ayudas promocionales que ofrecen los proveedores c. El estudio del mercado para el mejoramiento y/o innovación de los productos y servicios que oferta la empresa	ón, Jefaturas de Ventas, Post-Ventas y Clientes
--	---	--	---	---	---

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 4.- BRINDAR SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN A LAS EMPRESAS, ORIENTANDO EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Indicador	Índice	Políticas	Estrategias	Responsables
1.Informes de Capacitación 2.Reportes de ventas 3.Informes del cumplimiento de asistencia técnica	$\frac{N. de Programas De Capacitación Ejecutados}{N. de Programas De Capacitación Planificados}$ $\frac{\text{Monto de ventas de tecnología período actual}}{\text{Monto de ventas de tecnología período anterior}}$ $\frac{N. de asistencias técnicas resueltas}{N. Total asistencias técnicas solicitadas}$	POLÍTICA 7 Considerando a los clientes como el centro del sistema, hacia quienes deberán estar orientados todos los esfuerzos y el excelente nivel de servicios.	a. El Fortalecimiento del compromiso con el cliente a través de la entrega de productos y/o servicios de calidad, que cumplan con sus expectativas b. La inclusión de estándares técnicos, como los tiempos de respuesta (contestar el teléfono a los dos timbrazos) o estándares de comportamiento (uso del nombre del cliente siempre que sea posible) c. La selección del personal que demuestre real capacidad y deseo por desarrollar buenas relaciones	Dirección de Comercialización, Jefaturas de Ventas, Post-Ventas y Clientes

				con el cliente d. La solución efectiva de las quejas incrementando la lealtad y conservación de los clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 5 FORTALECER EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, APLICANDO TÉCNOLOGÍAS QUE PERMITAN CUBRIR LAS NECESIDADES COTIDIANAS COMO ESPECÍFICAS DE LOS CLIENTES					
Indicador	Índice	Políticas		Estrategias	Responsables
1. Acta de registro y certificación de personal capacitado 2. Informes de los procesos de atención al cliente integrados a los sistemas 3. Informes de atención al cliente 4. Listado de reclamaciones atendidas 5. Informes del costo del servicio 6. Informe de atención en compras 7. Inventario s	$\frac{N. \text{ de personas Capacitadas}}{N. \text{ de personas Programados Capacitar}}$ $\frac{N. \text{ de procesos de atención al cliente integrados al sistema de}}{N. \text{ de procesos de atención al cliente programadas integradas al sistema de}}$ $\frac{N. \text{ de atenciones de compras realizadas en el período actual a través del sistema de compras}}{N. \text{ de atenciones de compras realizadas en el período anterior a través del sistema de compras}}$ $\frac{N. \text{ de reclamaciones recibidas por el servicio de atención al cliente}}{N. \text{ de servicios al cliente}}$ $\frac{\text{Tiempo utilizado en el servicio de atención al cliente en el sistema integrado}}$ $\frac{\text{Costo de servicio de atención al cliente en el período actual}}{\text{Costo del servicio de atención al cliente en el período anterior}}$	POLÍTICA 8	Implementando tecnología de punta y manteniendo una dotación de personal altamente capacitado, comprometido con los objetivos de la empresa	a. Implementando sistemas en línea para las unidades que intervienen en el proceso de atención al cliente b. Capacitando al personal en el uso de sistemas de información y comunicación c. La administración del recurso humano basado en sus competencias y perfiles	Dirección de Comercialización, Jefaturas de Ventas, Post-Ventas, y Clientes
		POLÍTICA 9	Promoviendo en forma integral el desarrollo Tecnológico en el área de atención al cliente	a. El mejoramiento tecnológico en el área de atención al cliente de la organización b. El establecimiento de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras c. El fortalecimiento de la gestión tecnológica de las Sucursales de la empresa d. La Implementación de programas de capacitación continua acorde con la tecnología	
		POLÍTICA 10	Desarrollando un servicio	a. El mantenimiento	

			de postventa que permita dinamizar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.	o de una cartera permanente de prospectos e incremento sostenido en volumen y calidad de negocios	
				b. La investigación de la actitud del personal de ventas respecto a la filosofía de servicio	
				c. El establecimiento de un plan de incentivos para el servicio de postventa	

**PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Concreta un plan a mediano plazo que comprende la planificación, programación y presupuestación de planes, programas y proyectos que se derivan de las acciones estratégicas establecidas para la administración de la empresa y los requerimientos que generan los procesos institucionales.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL No. 6.- FORMAR AL PERSONAL COMO PROFESIONISTAS DE CALIDAD COMPROMETIDOS CON SU TRABAJO

Indicador	Índice	Políticas		Estrategias	Responsables
1. Convenios de Alianzas Estratégicas 2. Acta de registro y certificación de personas capacitadas 3. Manual de organización	$\frac{N.de\ personas\ Capacitadas}{N.de\ personas\ Programados\ Para\ Capacitar}$ $\frac{N.De\ Alianzas\ Estratégicas\ Aprobadas}{N.De\ Alianzas\ Estratégicas\ Programadas}$ No. de áreas de investigación Tecnológica	POLÍTICA 11	Orientando la investigación tecnológica hacia las necesidades institucionales.	a. La determinación de áreas de investigación y desarrollo tecnológico b. Alianzas estratégicas con otros centros tecnológicos del país y del exterior c. La obtención de un alto grado de profesionalización del personal en las áreas de investigación d. La implementación de programas de capacitación continua para los empleados de la empresa, acorde con los actuales escenarios	Dirección Administrativa - Financiera, Jefatura de Recursos Humanos y Servicios Generales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 7.- ADOPTAR SOLUCIONES ESTRATÉGICAS EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE ACUERDO CON LOS ESCENARIOS

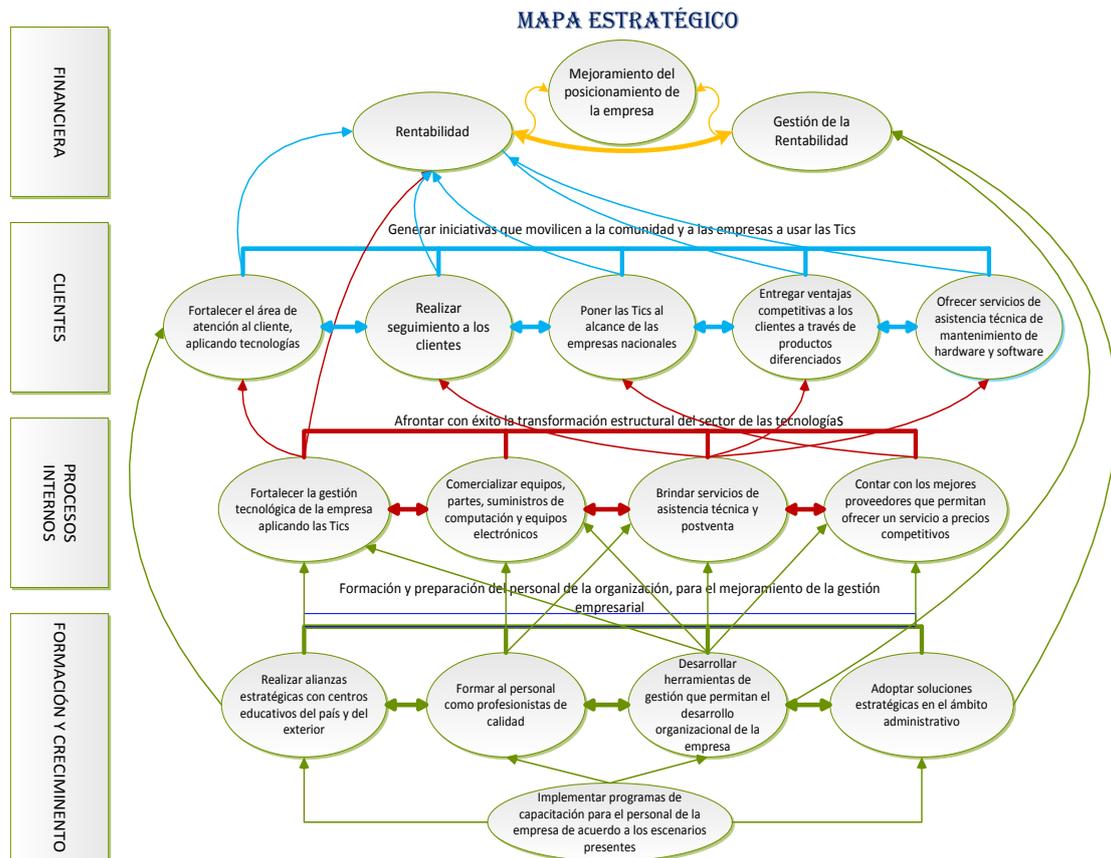
PRESENTES.					
Indicador	Índice	Políticas		Estrategias	Responsables
1. Plan de Capacitación 2. Informes de Capacitación 3. Caracterización de las herramientas de gestión moderna implementadas 4. Informe de implementación de herramientas de gestión moderna	$\frac{N.de\ ProgramasDe\ Capacitación\ Ejecutados}{N.de\ ProgramasDe\ Capacitación\ Planificados\ Ejecutar}$ $\frac{N.de\ Unidades\ Administradas\ por\ Procesos}{N.de\ Unidades\ De\ la\ Institución}$ $\frac{N.de\ Herramientas\ De\ Gestión\ Modernas\ Implementadas}{N.de\ Herramientas\ De\ Gestión\ Modernas\ Programadas\ Implem.}$	POLÍTICA 12	Impulsando la participación activa del personal de la empresa en el desarrollo de actividades de servicio.	a. La Implementación de programas de capacitación acorde con las necesidades de las áreas b. El desarrollo de actividades de las unidades administrativas – técnicas de manera integral c. La innovación institucional continua con un enfoque de cultura de calidad	Dirección Administrativa-Financiera, Jefatura de Recursos Humanos y Servicios Generales
		POLÍTICA 13	Impulsando el desarrollo organizacional, las tecnologías de la información y comunicación a nivel Institucional	a. El desarrollo del sistema de administración sobre la base de procesos, como instrumento de organización y de gestión Institucional b. El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, como herramienta de gestión y toma de decisiones a todo nivel c. La investigación y desarrollo de modelos de gestión acorde con los escenarios vigentes	

## 7. ESTRUCTURACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

“El BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, fastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial” (Muñiz, 2015). Preparada la Planificación Institucional, se conforma el *BalancedScorecard*, que integra los indicadores derivados de las estrategias, en el cual se incluyen las cuatro áreas críticas de resultados empresariales: perspectivas de clientes, financiero, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Es una herramienta gerencial que vincula las estrategias y objetivos claves de ejecución y de resultados, hacia la consecución de metas institucionales de largo plazo. Según (Simons, 1998) “el control implica manejar la tensión entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles, a fin de que ambos se transformen en crecimiento rentable. El control efectivo de la estrategia requiere de la libertad de innovar y de la confianza de que las personas trabajan de forma productiva para alcanzar metas predefinidas”.

**7.1 Relación causa efecto entre factores**

“Los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia. Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas”(Hernández, 2014). Organizar los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de resultados de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. Este diseño de causa efecto, relaciona las perspectivas, es el entorno en el cual se estructura el mapa estratégico, a través del cual se puede concebir las estrategias establecidas en cada perspectiva, para conocimiento de los miembros de la organización.



**Figura 8** Mapa Estratégico para empresas comercializadoras de equipos, partes y suministros de computación



- Cada equipo multisectorial identifica el líder responsable de su dirección, conforma el equipo de presentación del *BalancedScorecard* para los diversos directivos de la empresa.

**Fase 2.- Definición de metodologías y procedimientos por parte del equipo de presentación**

- Determina la guía metodológica y herramientas informáticas a utilizar
- Establece procedimientos de manejo de información

**Fase 3.- Capacitación y entrenamiento**

- Establece niveles de conocimiento
- Prepara el Plan de Capacitación
- Organiza eventos de capacitación, difusión de metodologías y procedimientos
- Transferencia de conocimientos

**Fase 4.- Implantación del modelo de gestión estratégica empresarial con *BalancedScorecard***

- Análisis y establecimiento de procesos ideales
- Implantación de procesos ideales, según metodología establecida
- Presentación de requerimientos de sistematización de procesos
- Aprobación de documentación generada en la implantación

**Fase 5.- Seguimiento y control**

- Establecimiento de indicadores y medios de verificación de la implantación
- Evaluación e informes de avance de la implantación
- Presentación de recomendaciones de mejoras al modelo
- Mejoramiento continuo de la empresa sobre la base del Modelo de Gestión Estratégica con *BalancedScorecard*

#### IV. CONCLUSIONES

Con la implementación del Modelo de Gestión Estratégica con *BalancedScorecard* las empresas logran:

- El control sobre la gestión permite más competitividad como empresas del sector comercial, logran solidez general, en razón que la organización entra en un proceso de crecimiento y desarrollo, mejorando los productos y/o servicios de acuerdo con las expectativas del cliente.
- Tener estructurado el plan estratégico institucional, que constituye una herramienta clave para el desarrollo del *BalancedScorecard*, define técnicamente el direccionamiento estratégico misión, visión, diagnóstico, objetivos estratégicos y derivados, estrategias, políticas. planes, programas, proyectos y presupuestos.
- Utilizar de manera permanente el *BalancedScorecard* a fin de monitorear la evolución de la gestión, y de ser necesario modificar las metas establecidas y buscar nuevas iniciativas estratégicas, que permitan consolidar a la empresa en su sector económico.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Armijos, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. México: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- [2] Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica (2da ed.)*. México: Mc. Graw Hill.
- [3] David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- [4] Financiera.com. E. (02 de Febrero de 2014). *Estructura Organizacional*. Obtenido de enciclopediafinanciera.com: Enciclopedia Financiera.com. (02 de Febrero de 2014). Estructura Organizacional. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- [5] Guerrero. (2010). *Planificación Estratégica (2a ed.)*. Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016
- [6] Hernández, L. F. (7 de julio de 2014). *Mapa estratégico*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de [www.intel.com:file:///C:/Users/intel/Downloads/Documento.pdf](http://www.intel.com:file:///C:/Users/intel/Downloads/Documento.pdf)
- [7] ISO, S.C. (2005). *Fundamentos y Vocabulario ATR*.
- [8] Muñoz, .. &. (2015). *Modelo de Gestión Empresarial Balanced Scorecard. TECTZAPIC*.
- [9] Simons, R. (1998). *Palancas de Control*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Enrique Rafael Muñoz Moreta. " Gestión Estratégica con BalancedScorecard: Empresas Comercializadoras Equipos de Computación Strategic Management with Balanced Scorecard: Computer Equipment Marketing Companies. "Quest Journal of Software Engineering and Simulation , vol. 04, no. 02, 2018, pp. 12-27.