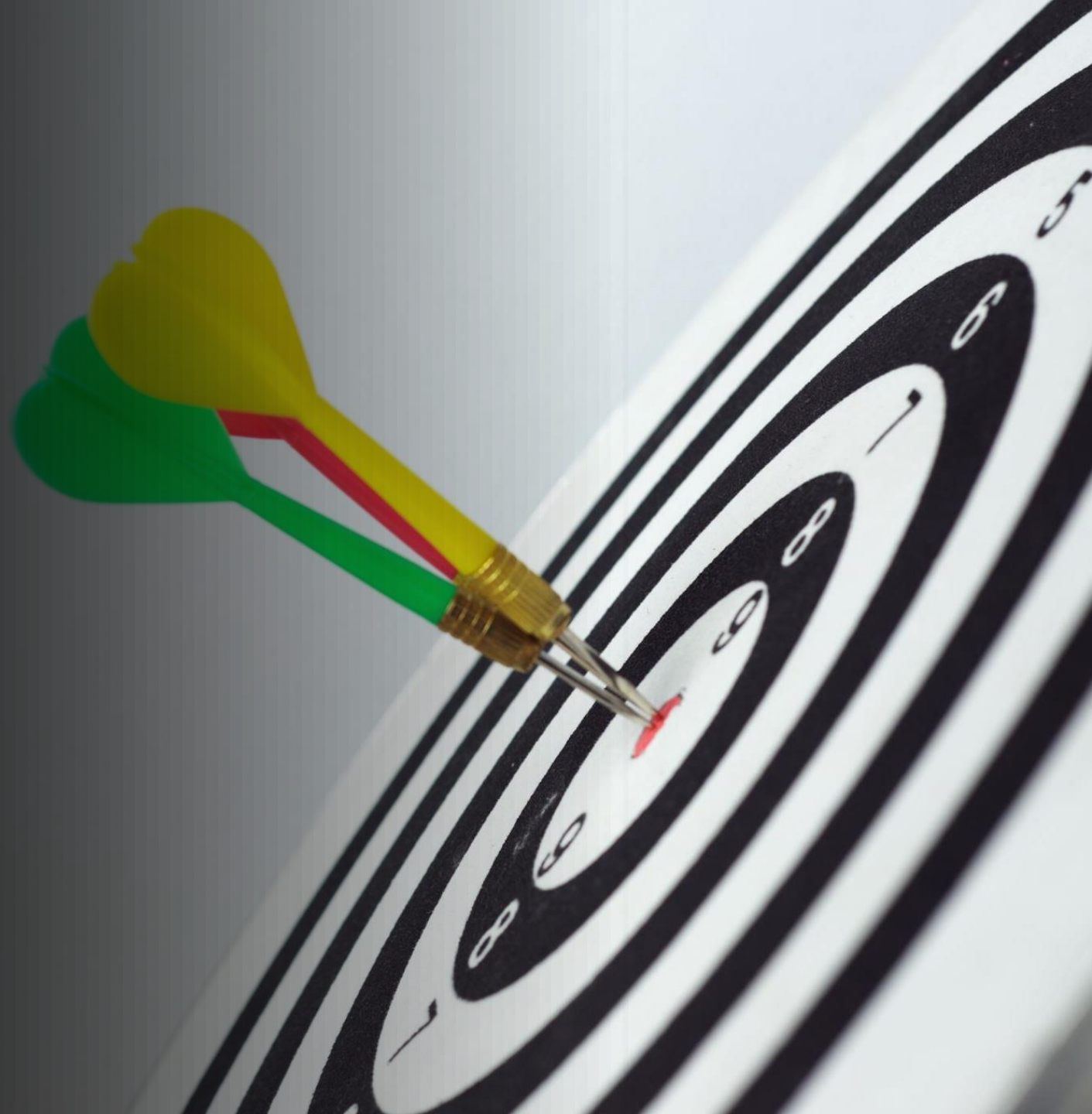




Balanced
Scorecard
Cuadro de
Mando Integral
(BSC)



“Hasta el plan estratégico con la técnica más perfecta servirá de poco si no se implementa. El cambio se produce a través de la implementación y la evaluación no a través del plan”.

ESTRATEGIA

Misión

Define la RAZÓN de la compañía

Visión

Es lo que la compañía quiere ser en el FUTURO

Valores

Creencias distintivas o fundamentos de la compañía plantea

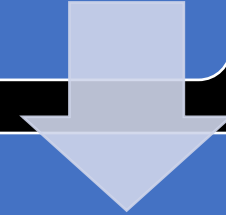
Diferenciadores de mercado

Las cualidades y características que distinguen a La Compañía de sus competidores.

Objetivos de una organización

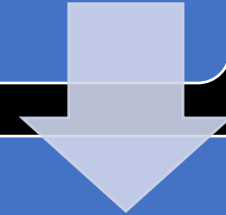
Objetivos Estratégicos

- son objetivos generales y de largo plazo que buscan definir el rumbo de la empresa. Por ejemplo: "ser la empresa líder del mercado"; "ser el mejor banco"; "ser una empresa reconocida por los consumidores", etc.



Objetivos Tácticos:

- Son objetivos de mediano plazo que se dan en el ámbito de las áreas o departamentos de la organización. Por ejemplo: "aumentar la participación en el mercado en 25%"; "elevar la productividad en 15%"; "reducir el ausentismo laboral en 10%", etc.



Objetivos Operacionales

- Son objetivos específicos y de corto plazo establecidos a nivel operativo. Comprenden las actividades desarrolladas por cada área de la empresa. Por ejemplo: "reducir los desechos en el corte de telas para confección de pantalones en 30%"; "lograr mayor eficiencia en la implementación de los acabados de una edificación"; "reducir las ineficiencias en realiza determinada actividad", etc.



- Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.
- Establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.

Sirven de guía para la formulación de estrategias.

Sirven de guía para la asignación de recursos.

Sirven de base para la realización de tareas o actividades.

Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

Generan coordinación, organización y control.

Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.

Revelan prioridades.

Producen sinergia.

Disminuyen la incertidumbre.

S

eSpecíficos

¿Qué queremos conseguir?
Los objetivos deben ser
específicos, concretos y directos
Definir bien:
Qué, Cómo, Cuando, Dónde



M

Medibles

Para saber si los estamos
alcanzando debemos
medirlos
En Social Media,
se suele medir con KPIs,



A

Alcanzables

Fijar metas que estén
dentro de la
probabilidad de lo
humanamente normal.
Si nos fijamos objetivos
muy grandes, podemos
desmotivarnos al no
alcanzarlos.



R

Realistas

Hay que ser realista en
relación a recursos y
medios disponibles



T

a Tiempo

Programalos para
cumplirlos en un
tiempo límite



Simple

Una tarea SMART debe tener pocas acciones concretas por realizar.

- No puedes considerar que “vender una app” es una tarea adecuada. Pero si la partes en realizar el diseño gráfico, crear el flujo de datos, programarla, probarla, ponerla en la tienda; es decir, tienes una serie de pasos claros, secuenciales y que puedes ir haciendo poco a poco.



KEEP
IT
SIMPLE

Medible

Cambiar el mundo es una meta tan noble. El problema con frasearla así es que no es necesariamente factible.

- Lo ideal es que al definir tus tareas incluyas cosas que puedan cuantificarse. Decir “si o no” es una manera de medir. Muy binaria, pero válida para algunas tareas.



Alcanzable

Partir grandes metas u objetivos tiene sentido si, tanto el fin último como el resultado de cada tarea está a nuestro alcance.

- Lo lamento, llegar a Marte no es algo que yo pueda hacer. Tal vez para la NASA es una tarea alcanzable, si tiene el suficiente tiempo y dinero para hacerlo (talento sí tiene).



Retadora

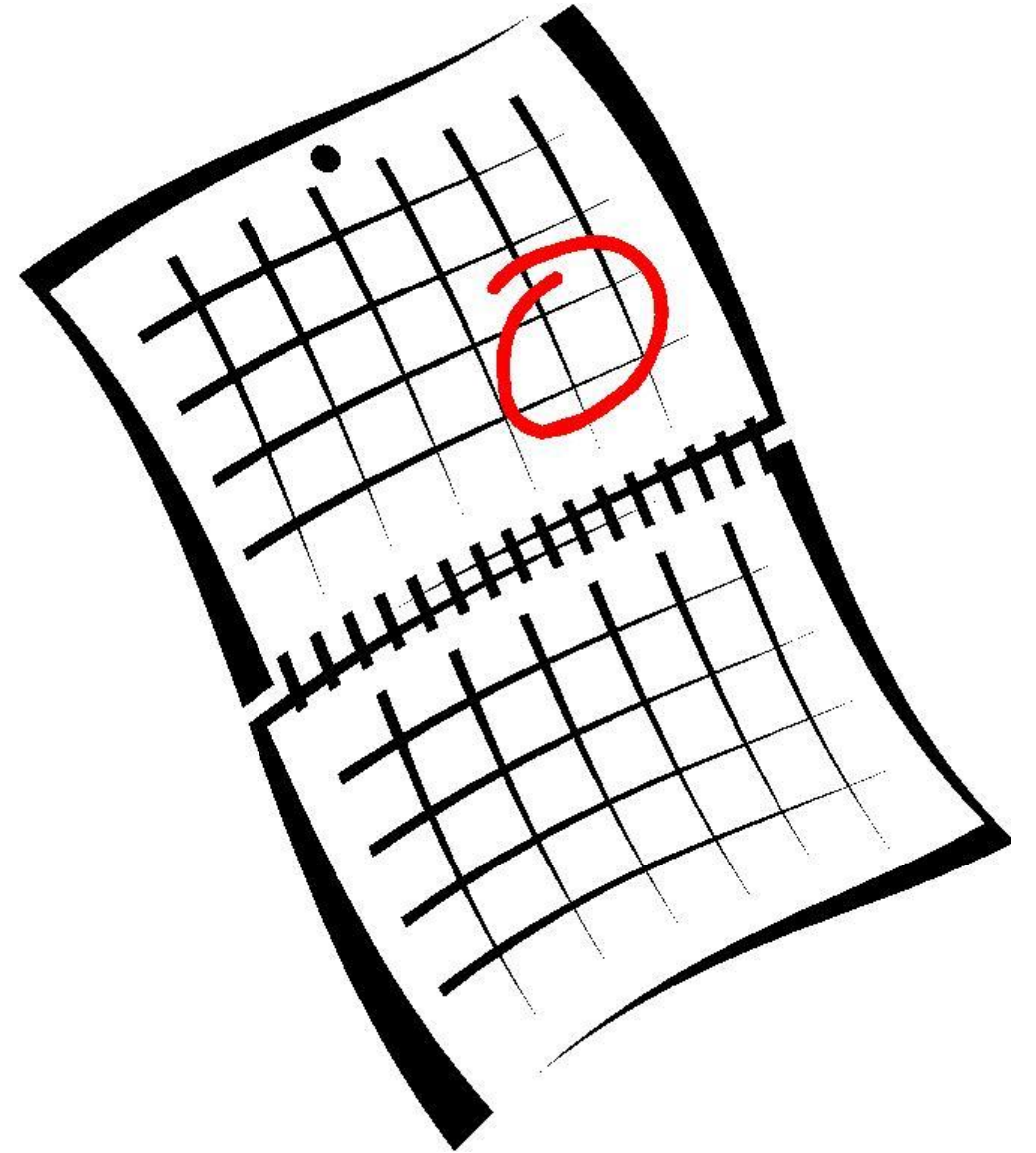
Ponerle agua al perro o gato no es una tarea que pueda integrarse a este esquema. Pero seleccionar la mascota adecuada para la familia sí podría serlo.

- A menos, claro, que seas un bebé que aprende a caminar: llevar un plato de agua sin derramarlo podría ser un reto. Un poco de dificultad en la tarea es conveniente en su descripción.

Temporizada

Una tarea que no tiene un plazo para concluirse, no se realizará en la mayoría de los casos.

- Considerando su dificultad y los recursos disponibles, puede ser que tome una hora o una semana o un mes... pero se debe de poner plazos para su cumplimiento. Y que el plazo sea adecuado a su dificultad.



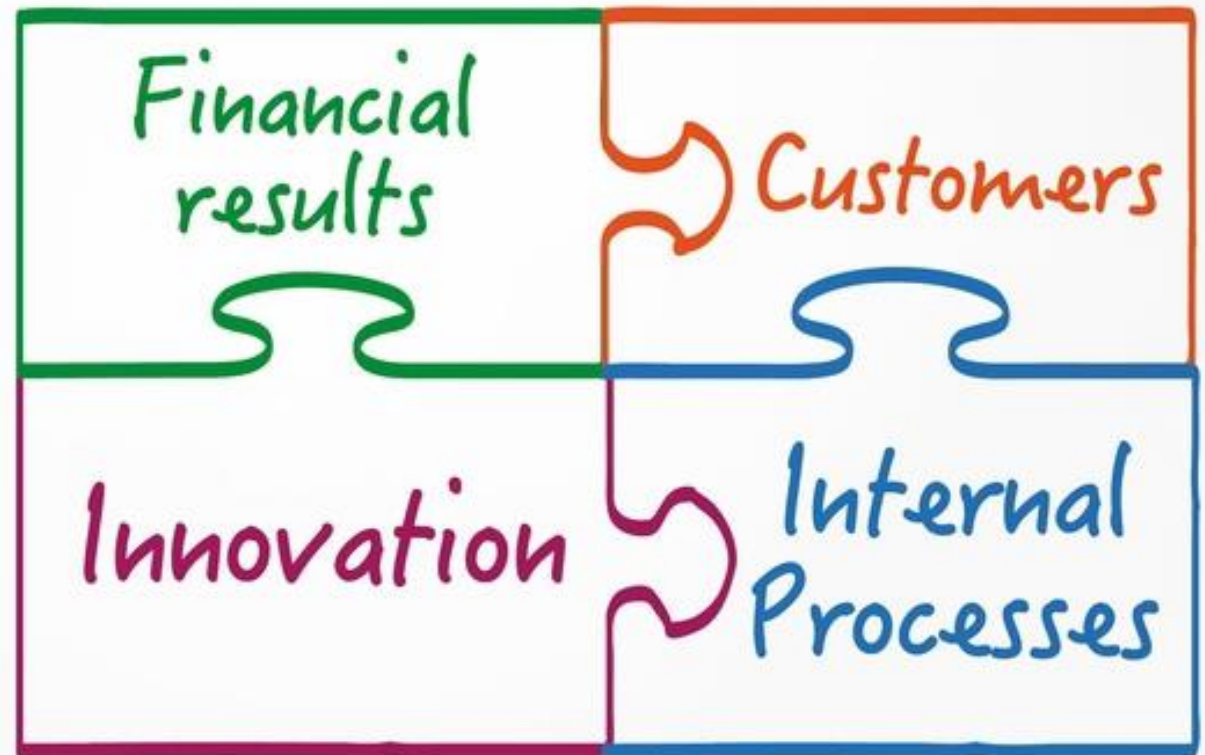
SMART

Cuando una meta u objetivo se fracciona en muchas tareas más pequeñas, y estas son Simples, Medibles, Alcanzables, Retadoras y Temporizadas, se trabaja de una forma más inteligente y se logran más cosas con menos esfuerzo, sin perder de vista las metas y objetivos, pero concentrándose en la tarea inmediata.

Balanced Scorecard

Turn your data into a roadmap to success

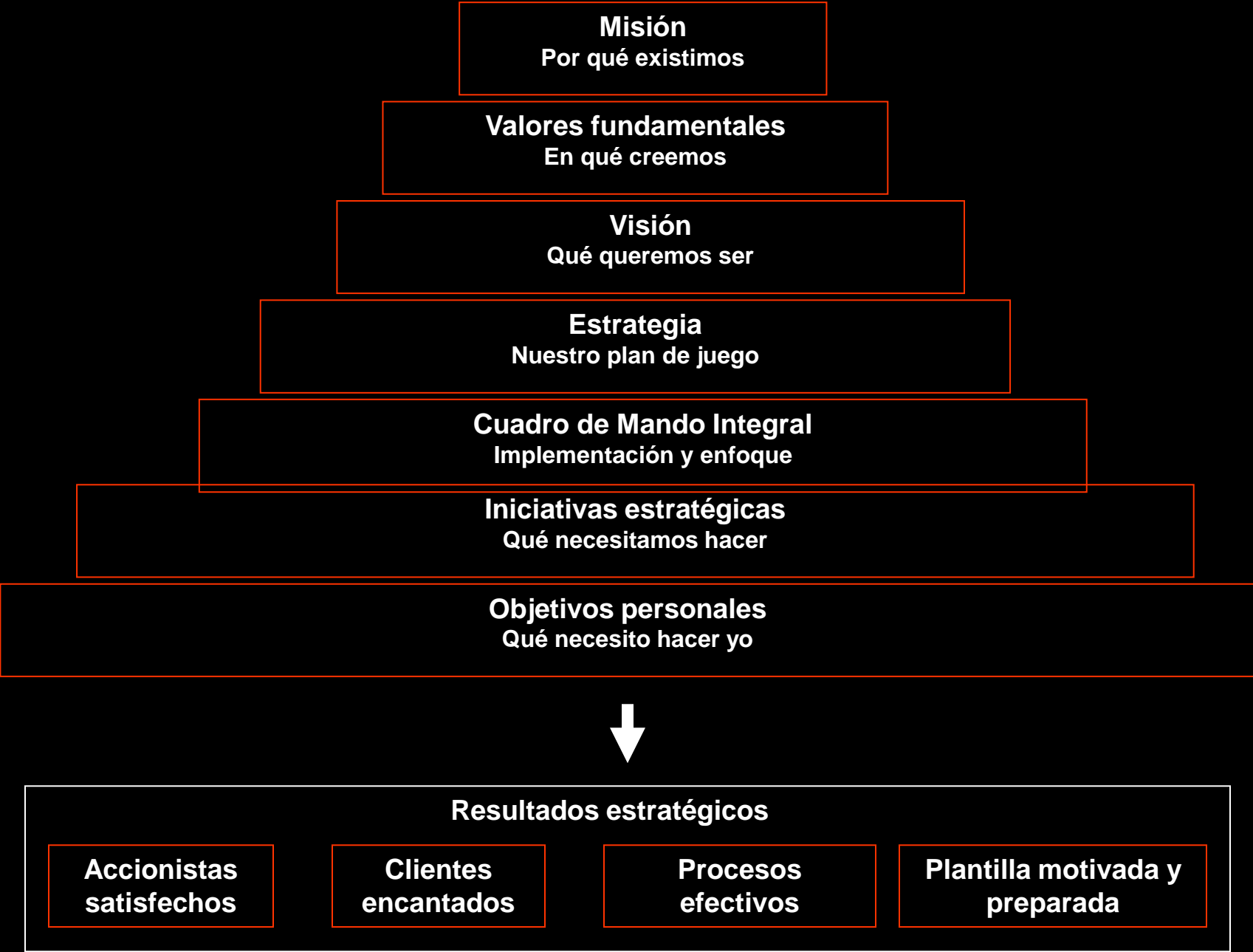
Vision & strategy



Plan Estratégico

- Visión.
- Misión.
- Objetivos.
- Planificación.
- Metas.
- Control.





A person in a dark suit and tie is holding a tablet. The tablet screen displays a dashboard with various business and technology icons. At the top, there is a circular arrangement of icons including an envelope, a musical note, a person silhouette, a camera, a shopping cart, a house, and a lightbulb. In the center is a globe. Below the globe is a bar chart with a green arrow pointing upwards. The background of the dashboard is dark blue with a subtle grid pattern.

Cuadro de mando integral

Las Cuatro Perspectivas

El CMI mide y focaliza la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Los aspectos **financieros**
- Los **clientes** de la empresa
- los **procesos** internos de la empresa
- Las personas, tecnologías de información, formación, **aprendizaje y crecimiento**

Cuadro de Mando Integral

Cómo transformar estrategias en acciones

Estrategia



Definición de Indicadores



Definición de metas



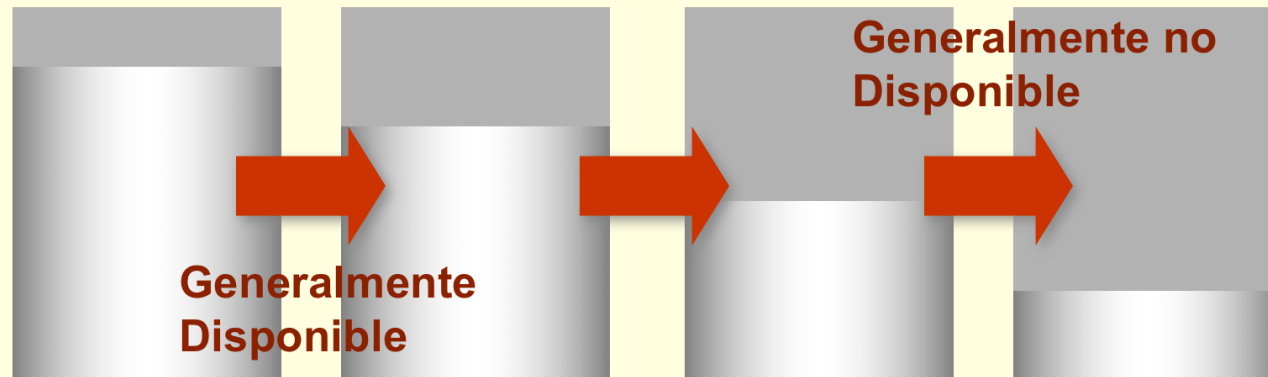
Plan de Acción

Estrategia

Indicadores

Metas

Acción



Control de Gestión con CMI

El CMI genera un tablero:

Objetivos:

Lo que la estrategia esta buscando alcanzar

Indicadores:

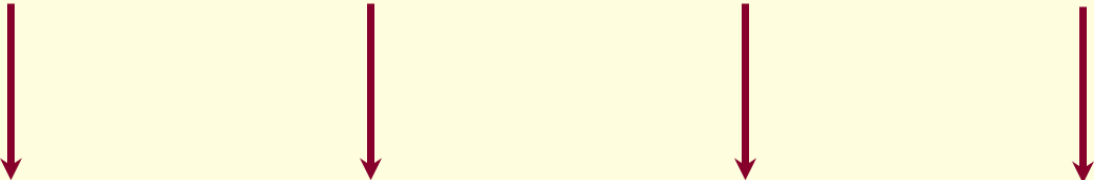
Como el éxito o fracaso (desempeño) sobre los objetivos es monitoreado

Metas:

El nivel de desempeño o tasa de mejora necesitada

Iniciativas:

Planes de Acción necesarios para alcanzar las metas



Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none">• Reducir el tiempo de los aviones en tierra	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo en tierra• Salidas puntuales	<ul style="list-style-type: none">• 30 Minutos• 90%	<ul style="list-style-type: none">• Optimización del tiempo de ciclo

Cuadro de Mando Integral

El CMI es una traducción de Balanced Score Card que literalmente significa “indicadores balanceados de desempeño”

Es una metodología que deriva de la gestión estratégica de la organización.
Presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico financiero.

¡No se puede gerenciar lo que no se puede medir!

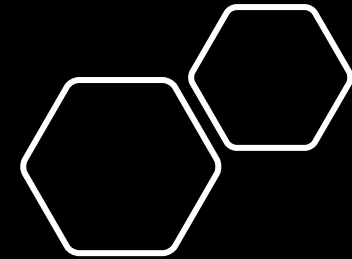
El BSC traduce la Visión y Objetivos en Indicadores/mediciones del desempeño de la organización.



FINALMENTE ¿QUE ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

“Es un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico.

Mide la actuación desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento”.

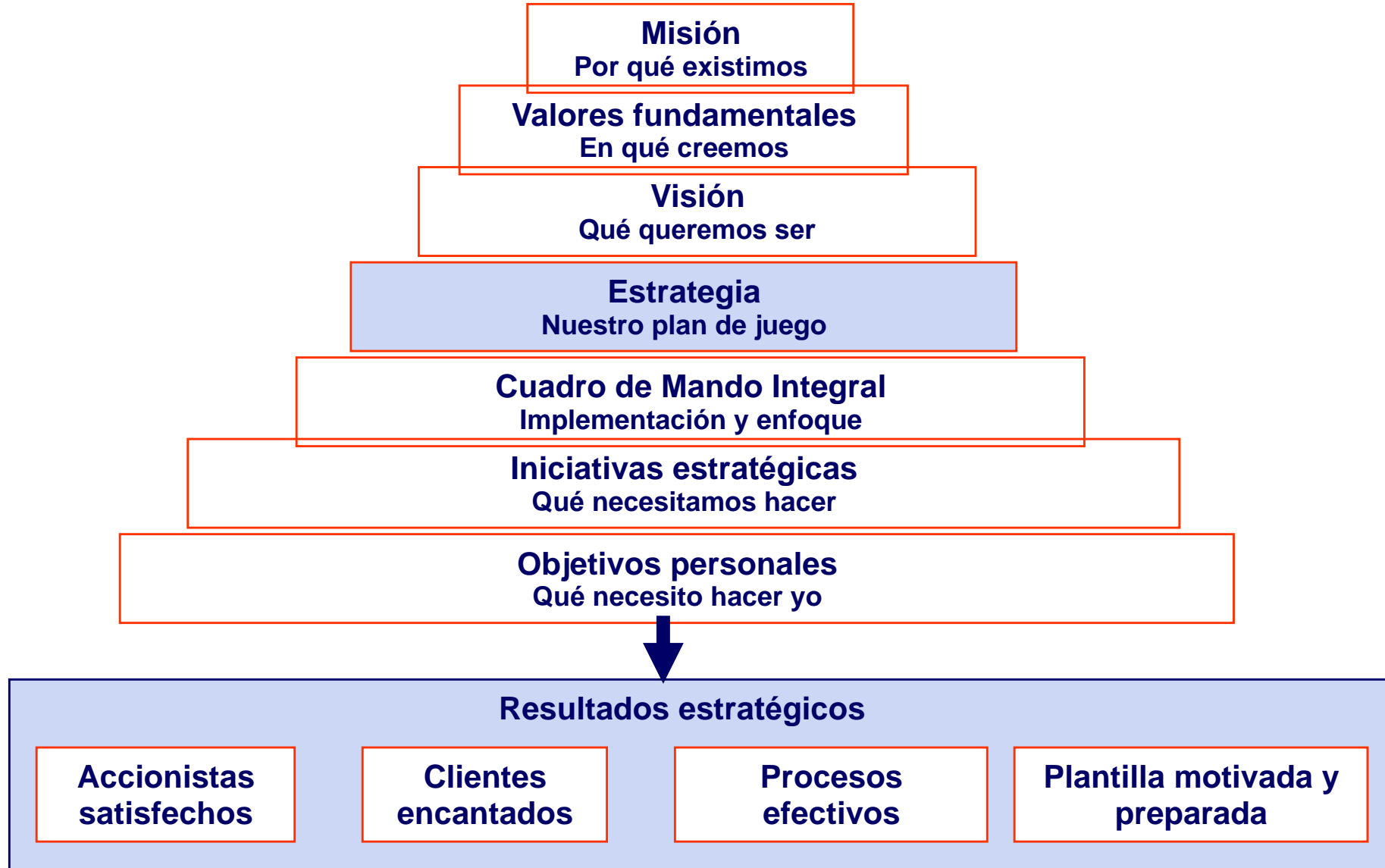


Balance en Intencionalidad y Medición

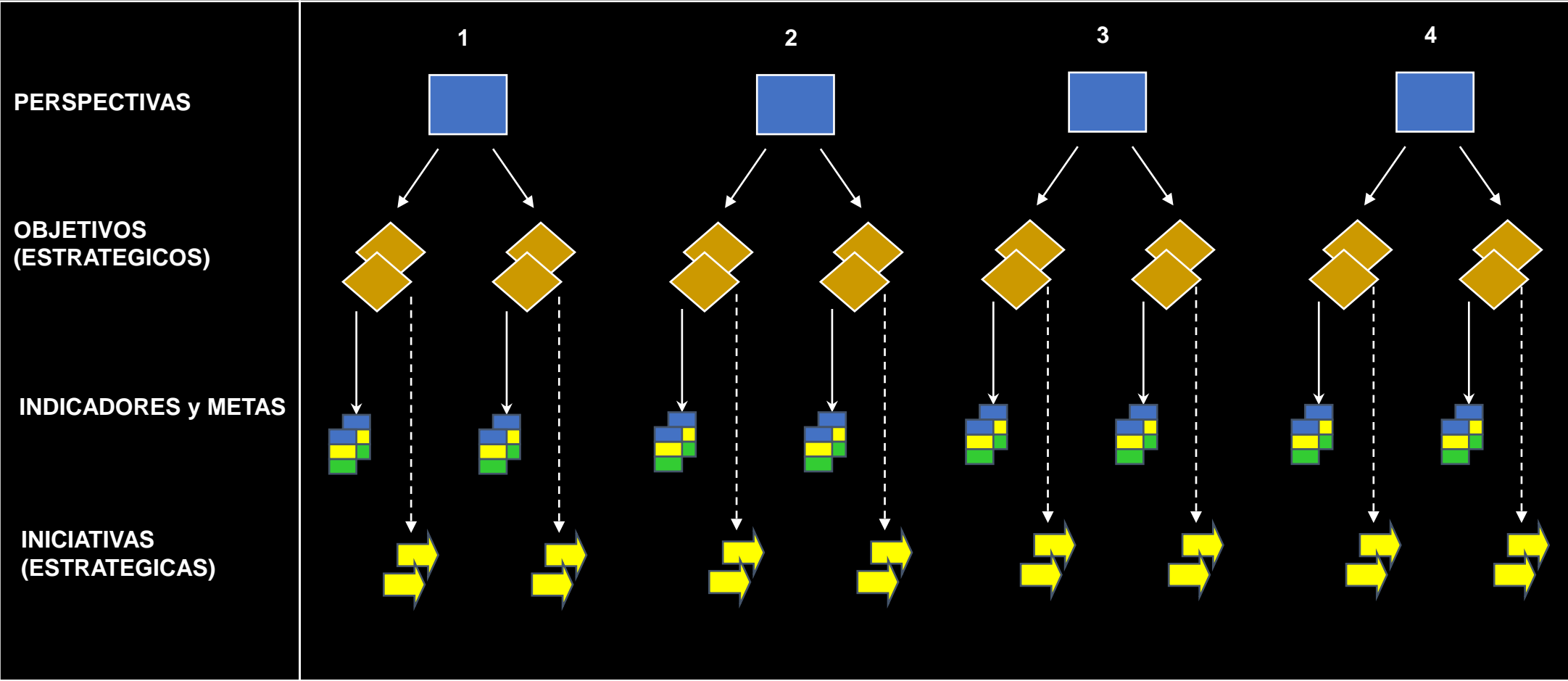


Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas: Parámetros básicos del Modelo BSC.

LA ESTRATEGIA, UN PASO EN UN PROCESO CONTINUO



Modelo general de datos en BSC



Mapa Estratégico

- Es la base para construir indicadores relevantes y vinculantes
- Define una relación causa – efecto de abajo hacia arriba
- Sus dimensiones pueden variar según el tipo de organización o departamento
- Cada área puede tener su propio mapa

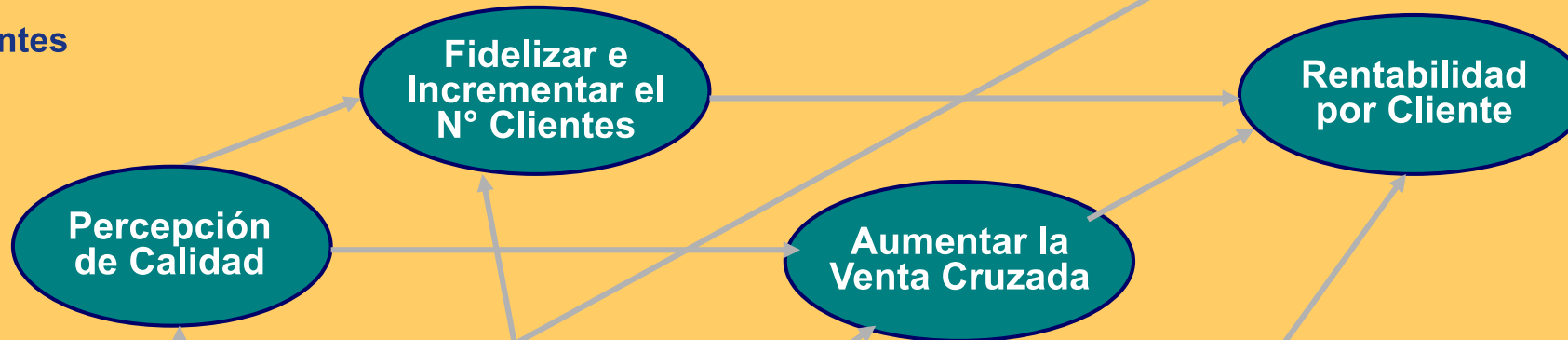
Mapa Estratégico: "Narra" la Estrategia

Finanzas

- Las intenciones deben ser **coherentes y sinérgicas**.
- Para ello es útil establecer **cadena Causa-Efecto**.
- Cada Relación Causa-Efecto representa una **hipótesis**.

Gastos Operativos

Clientes



Procesos

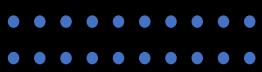


Aprendizaje

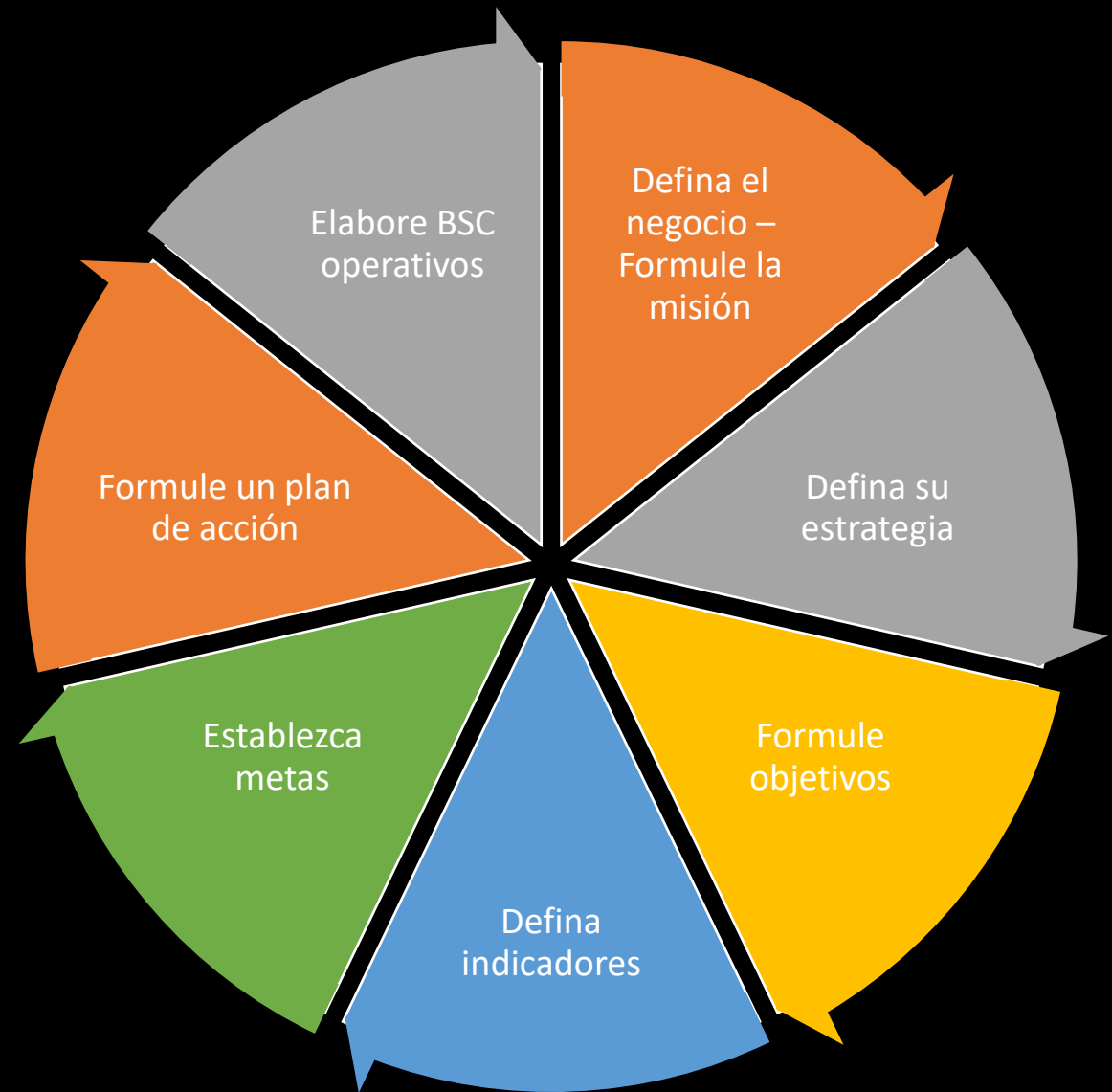


El sistema completo para la ejecución de la estrategia

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plan de acción			
Proceso: Operaciones	Gerencia de	Objetivos		Medida	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Tema: Ground Turnaround							
Financiero		<input type="checkbox"/> Beneficio <input type="checkbox"/> Mayores ingresos <input type="checkbox"/> Menos aviones	<input type="checkbox"/> Valor del mercado <input type="checkbox"/> Ingresos por asiento <input type="checkbox"/> Costo de alquiler del avión	<input type="checkbox"/> 30% CAGR <input type="checkbox"/> 20% CAGR <input type="checkbox"/> 5% CAGR			
Cliente		<input type="checkbox"/> Vuelos a tiempo <input type="checkbox"/> Precios más bajos <input type="checkbox"/> Atraer y retener más clientes	<input type="checkbox"/> FAA Rating de los arribos a tiempo <input type="checkbox"/> Rango de clientes <input type="checkbox"/> # Clientes que vuelven <input type="checkbox"/> # Clientes	<input type="checkbox"/> #1 <input type="checkbox"/> #1 <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> Aumentar el 12% anual	<input type="checkbox"/> Calidad de la Gerencia <input type="checkbox"/> Programa de fidelidad del cliente <input type="checkbox"/> Implementar sistema CRM	• \$XXX • \$XXX • \$XXX	
Interno		<input type="checkbox"/> Rápida Operación Terrestre	<input type="checkbox"/> Tiempo de estar en tierra <input type="checkbox"/> Salidas a tiempo	<input type="checkbox"/> 30 Minutos <input type="checkbox"/> 90%	<input type="checkbox"/> Tiempo de ciclo de optimización	• \$XXX	
Aprendizaje		<input type="checkbox"/> Desarrollar los conocimientos necesarios <input type="checkbox"/> Desarrollar el sistema de soporte <input type="checkbox"/> Alinear el personal de tierra con estrategias	<input type="checkbox"/> Disponibilidad de trabajos estratégicos <input type="checkbox"/> Accesibilidad del sistema de información <input type="checkbox"/> Conocimiento estratégico <input type="checkbox"/> % Ground Crew Stockholders	<input type="checkbox"/> Año 1 - 0% <input type="checkbox"/> Año 3 - 90% <input type="checkbox"/> Año 5-100% <input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> Entrenamiento del personal de tierra <input type="checkbox"/> Crew Scheduling System Rollout <input type="checkbox"/> Programa de comunicaciones <input type="checkbox"/> ESOP	• \$XXX • \$XXX • \$XXX • \$XXX	
Presupuesto Total						\$XXXX	



Pasos para elaborar un BSC



Aspectos Básicos de Indicadores



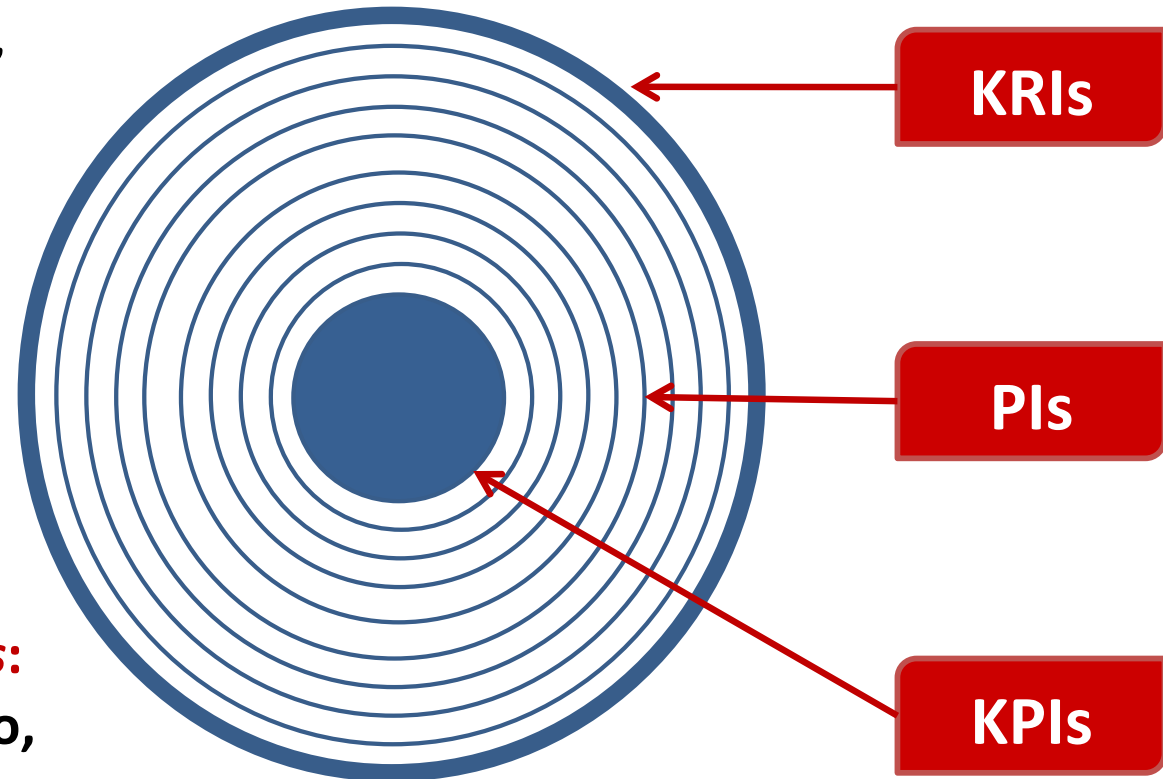


Definición

- Un indicador es un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados, permite evaluar el avance realizado.
- Es una señal o aviso que nos entrega información y se relaciona directamente con un objetivo.

Tipos de Indicadores

- 1. KRIs-*Key result indicators*:**
Indicadores clave de resultados, indican en perspectiva cómo hemos hecho las cosas.
- 2. PIs-*Performance indicators*:**
Indicadores de desempeño, indican que debemos hacer.
- 3. KPIs-*Key performance indicators*:**
Indicadores clave de desempeño, indican que hacer para aumentar el desempeño de manera dramática.



KRI- Indicadores Clave de Resultados

- La principal característica de estas mediciones es que son el resultado de muchas acciones.
- Cubren largos periodos de tiempo, es decir, estas mediciones son realizadas de manera mensual, trimestral, semestral e incluso anual.
- Ejemplos: Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, utilidades netas antes de impuestos, nivel de satisfacción de los colaboradores, retorno sobre la inversión (ROI), porcentaje del cumplimiento del presupuesto.

PI- Indicadores de Desempeño

- Indican que debemos hacer. Miden el desempeño de los procesos.
- Ejemplos:
- Porcentaje de desperdicio
- Porcentaje de cumplimiento de la cuota de ventas
- Cantidad semanal de visitas realizadas
- Índice de Rotación de los inventarios

KPI- Indicadores Clave de Desempeño

- Se enfocan en aquellos aspectos del desempeño organizacional que son críticos para el actual y futuro éxito de la organización. Es decir, se centran en los factores críticos de éxito. KPI responde a por qué...?, es decir, corresponden a algo específico. Un buen KPI afectará a la mayoría de los FCE y más de una perspectiva del BSC.
- Se miden de manera constante, diaria o semanal.
- Ejemplos: Cantidad de aviones que llegan/salen tarde
- Cantidad de camiones que salen con la máxima capacidad disponible

Regla 10/80/10

- Kaplan y Norton recomiendan 20 KPIs; Hope y Fraser menos de 10 KPIs.
- **Regla 10/80/10:**

KRIs-*Key result indicators (10)*

Nos indican en perspectiva cómo hemos hecho las cosas.

PIs-*Performance indicators (80)*

Nos indican que debemos hacer.

KPIs-*Key performance indicators (10)*

Nos indican que hacer para mejorar el desempeño de manera dramática.

¿Cómo construir un indicador?



Pasos para construir un indicador

- Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.
- Seleccionar los aspectos relevantes por medir.
- Formular el indicador: nombre y fórmula de cálculo.
- Establecer los medios de verificación.
- Validar el indicador.
- Establecer frecuencia, meta y responsable.

Ficha Técnica

Nombre del Indicador	Retención del Personal
Sigla	RP
Objetivo	Determinar la capacidad de retención del personal de Ferba Internacional
Definiciones y conceptos	Retención del Personal: Capacidad de las organizaciones de mantener a las personas que laboran dentro de la misma y así convertir el talento humano en una ventaja competitiva.
Método de medición	Porcentaje anual de rotación del personal
Unidad de medida	NA
Fórmula	$RP = ((ET_i - ES_i) / ET_i) * 100$
Variables	ET _i = Empleados totales al inicio del periodo i
	ES _i =Empleados que salieron durante el periodo i
Limitaciones del indicador	NA
Fuente de los datos	Planillas del personal
Desagregación temática	i = Periodo
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Anual
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Asistente Administrativo
Observaciones	-

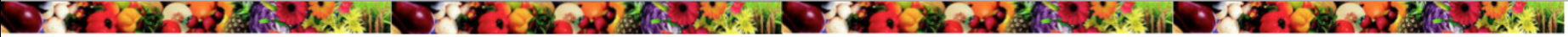
Ficha Técnica	
Nombre del Indicador	Tiempo de entrega promedio
Sigla	TEP
Objetivo	Establecer el tiempo de entrega promedio de los productos de Ferba internacional desde el momento en que se hace la solicitud hasta el momento en que es entregado físicamente, con el fin de determinar en qué etapa se presenta mayor duración.
Definiciones y conceptos	Tiempo de entrega: tiempo que le lleva a un proveedor entregar las mercancías una vez que se realiza una orden
Método de medición	Sumatoria del tiempo de procesamiento de la orden, tiempo de alisto y tiempo de transporte desde el almacén hasta los clientes
Unidad de medida	Días
Fórmula	$TEP_i = (TP + TA + TT) / n$
Variables	TEP_i = tiempo de entrega promedio en el periodo i
	TP = tiempo de procesamiento de orden
	TA = tiempo de alisto
	TT = tiempo de transporte de los productos
	n = cantidad de pedidos
Limitaciones del indicador	MAT = total de modificaciones realizadas al servicio durante 1 año
Fuente de los datos	Registros de trazabilidad de pedidos
Desagregación temática	i = año de estudio
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Anual
Fecha de información disponible	Setiembre 2017
Responsable	Departamento de Ventas
Observaciones	El registro de trazabilidad de los pedidos debe indicar también hacer referencia a la trazabilidad de los productos utilizados para completar el pedido

Ficha Técnica

Nombre del Indicador	Diversificación de los ingresos por captación de nuevos clientes
Sigla	DC
Objetivo	Medir el aporte relativo que tienen las ventas realizadas a nuevos clientes respecto al total de ingresos generados.
Definiciones y conceptos	Nuevos clientes: personas físicas o jurídicas que adquieren los servicios y productos de la empresa
Método de medición	Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos clientes
Unidad de medida	NA
Fórmula	$DC = (VNC/VT) * 100$
Variables	VNC= Ventas provenientes de nuevos clientes en colones VT= Ventas totales en colones
Limitaciones del indicador	NA
Fuente de los datos	Departamento de ventas
Desagregación temática	NA
Desagregación geográfica	Intraorganizacional
Periodicidad de los datos	Semestral
Fecha de información disponible	NA
Responsable	Gerente de Ventas
Observaciones	-

Tabla Positrol

Parámetro (Qué)	Meta	Quién	Cómo	Dónde	Cuándo
Utilización del personal	75%	Jefe bodega	Planillas	Bodega Principal	Semanal
Utilización de bodega	90%	Jefe bodega	Reporte de bodega	Bodega Principal	Mensual
Índice de reclamos	2%	Jefe de Servicio al Cliente	Bitácora de servicio	Call Center	Mensual
Costo de MOD por servicio	\$250/ servicio	Gerente Operaciones	Reporte de ventas	Bodega Principal	Semanal
Contribución por unidad	\$3/ ud	Gerente Ventas	Reporte de ventas	Call Center	Mensual
% de devoluciones	3%	Jefe de Servicio al Cliente	Reporte de servicio al cliente	Call Center	Diario



Herramienta para el Uso de Indicadores



Fichas Técnicas



Positrol

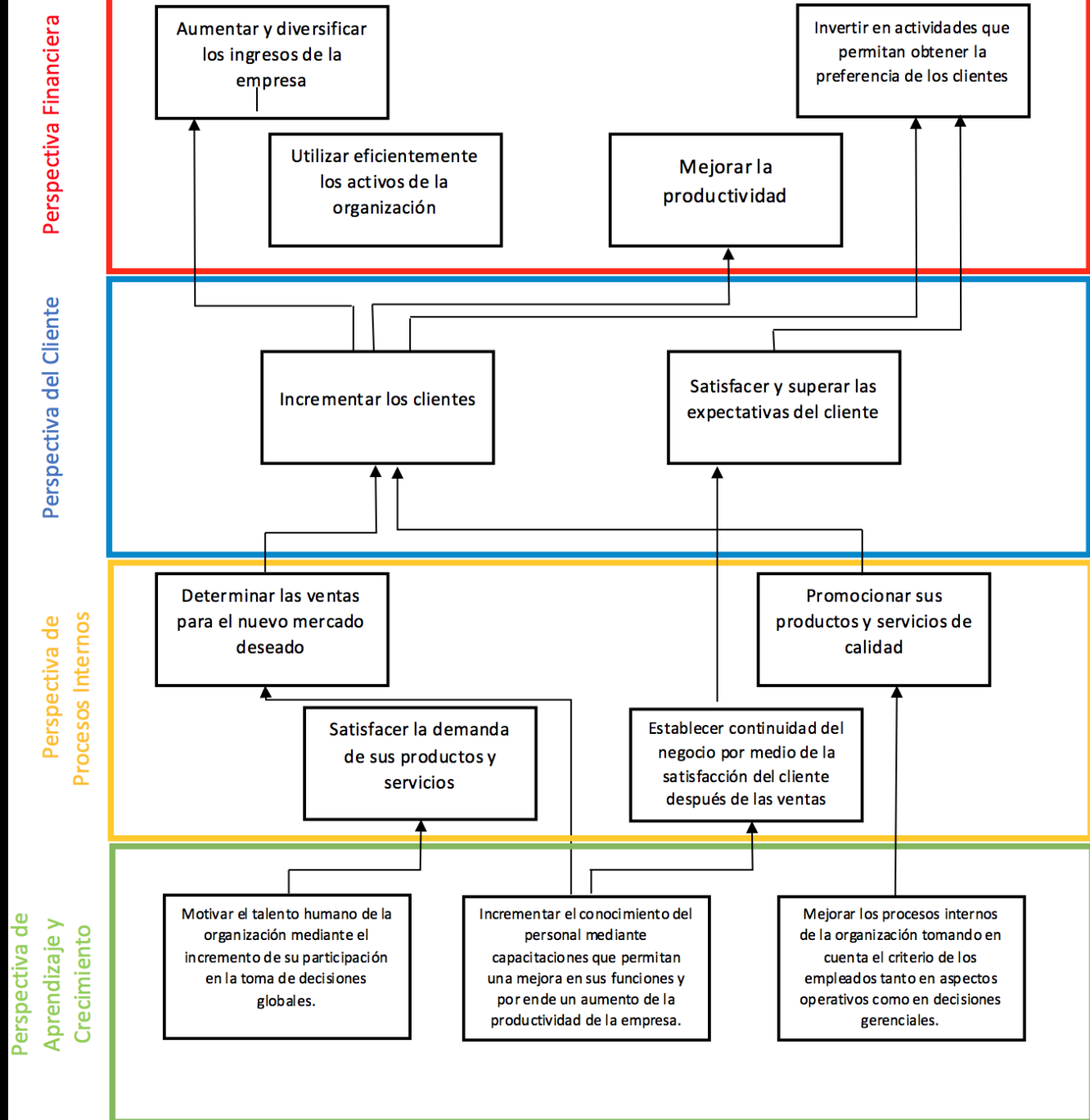


CMI



Cálculo de Indicadores





Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de
Procesos Internos

Perspectiva de
Aprendizaje y
Crecimiento

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Visión: Ser una empresa líder en la comercialización de fertilizantes y bioestimulantes en Centroamérica y el Caribe, destacándonos por la Investigación de primer orden y servicio de asesoría y capacitación personalizado a nuestros clientes.

Misión: Ferba Internacional S.A. es una empresa costarricense dedicada a la asesoría técnica y comercialización de fertilizantes y bioestimulantes caracterizados por su aporte nutricional para mejorar la calidad y productividad de los cultivos.


Nivel: 90%

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Mapa Estratégico	MÉTRICAS							UNIDADES			Indicador	Responsable de Medir	Iniciativa Estratégica / Proyecto	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Acciones
			Indicador	Tipo de Indicador	Definición Operacional	Frecuencia de Actualización	Fuente de Captura de Datos	Nivel actual	Unidad	Meta	Unidad	Unidad							
FINANCIOS	Aumentar y diversificar los ingresos de la empresa	13	Crecimiento de las ventas	MRI	Variación de las ventas respecto al periodo anterior	Anual	Reporte de ventas	28	%	20	%	Gerente de Ventas	Generar reportes mensuales de ventas por productos y totales	Gerente de Ventas	septiembre 2016	septiembre 2017	Programa Excel o sistema de información para registrar de datos cada venta Tiempo para generar reporte mensual y anual		
			Diversificación de los ingresos por captación de nuevos clientes	RI	Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos clientes	Semanal	Reporte de ventas	0	%	10	%	Gerente de Ventas	Registro de clientes y sus ventas	Gerente de Ventas	septiembre 2016	Marzo 2017	Programa Excel o sistema de información Disponibilidad para control de ventas por cliente		
			Diversificación de los ingresos por expansión a nuevas zonas geográficas	RI	Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevas zonas geográficas	Semanal	Reporte de ventas	0	%	6	%	Gerente de Ventas	Registro de ventas por área geográfica	Gerente de Ventas	septiembre 2016	Marzo 2017	Programa Excel o sistema de información Disponibilidad para control de ventas por áreas geográficas		
			Diversificación de los ingresos por crecimiento del mercado orgánico	RI	Porcentaje de los ingresos provenientes de clientes productores orgánicos	Semanal	Reporte de ventas	0	%	7	%	Gerente de Ventas	Registro de importación de fertilizantes orgánicos y bioestimulantes	Gerente de Ventas	septiembre 2016	Marzo 2017	Programa Excel o sistema de información Acceso a las importaciones de CR		
	Mejorar la productividad	MRI	Variación de la productividad respecto al periodo anterior	Manual	Estados Financieros	0	%	10	%	Gerente General	Incrementar las ventas por medio de mensajería. Reducir los gastos producidos, mantenimiento, transporte y almacenamiento.	Gerente General	Diciembre 2016	Diciembre 2017	Programa Excel, Estado de resultados anuales				
UTILIZACIÓN DE RECURSOS	Utilizar eficientemente los activos de la organización	12	Ciclo de caja	MPI	Tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado	Mensual	Estados Financieros	0	días	60	días	Gerente General	Registrar las fechas de entrega a plazo, y las de recepción y compra	Gerente General	septiembre 2016	septiembre 2017	Programa Excel		
	Invertir en actividades que permitan obtener la preferencia de los clientes		11	Inversión en Marcadas	RI	Porcentaje de la utilidad neta destinada a apoyar los procesos de mercadeo	Anual	Estados Financieros y Presupuestos	0	%	8	%	Gerente General	Campaña publicitaria vía redes sociales, material promocional, entre otros	Gerente General	septiembre 2016	septiembre 2017	Diseño de publicidad Investigación económica	
CLIENTES	Satisfacer y superar las expectativas del cliente	9		Inversión en Investigación y desarrollo	RI	Porcentaje de la utilidad neta destinada a apoyar los procesos de investigación y desarrollo	Anual	Estados Financieros y Presupuestos	0	%	10	%	Gerente General	Realización de proyectos en conjunto con consumidores	Gerente General	septiembre 2016	septiembre 2017	Búsqueda de consumidores Diseño del equipo requerido para el equipo Herramientas para el cultivo	
			Incrementar los clientes	10	Lealtad del cliente (comportamiento anual de compras)	MPI	Comparación de las ventas actuales de cada cliente con respecto a las ventas anteriores al mismo cliente.	Registro diario / análisis anual	Listas de clientes, reportes de ventas	0	%	20	%	Gerente de ventas	Definición de ventajas adicionales tras un número de compras	Gerente de ventas	septiembre 2016	septiembre 2017	Definición de ventajas Categorización de clientes Programa Excel
PROCESOS INTERNOS	Determinar las ventas para el nuevo mercado deseado	8	Satisfacción del cliente (encuestas)		MPI	Registro y análisis de las respuestas de las encuestas aplicadas a cada cliente.	Trimestral	Reportes de encuestas	0	%	90	%	Gerente de ventas	Encuesta	Gerente de ventas	septiembre 2016	Noviembre 2016	Formulación de la encuesta Tiempo de aplicación de la encuesta Análisis de la encuesta	
			Tasa de solicitudes de servicio por pedido completado	MRI	Servicios solicitados por cada 100 pedidos de los clientes	Trimestral	Registro de pedidos y registro de asesorías	0	-	0.5	-	Gerente de Ventas	Registro de todos los servicios solicitados y los pedidos comparados satisfactoriamente con sus fechas	Gerente de Ventas	septiembre 2016	Noviembre 2016	Programa Excel		
	Identificar las necesidades de los clientes con respecto a sus cultivos	7	Cantidad de veces que se modifica el servicio de asesorías técnicas	MPI	Recuento anual de la cantidad de modificaciones	Anual	Reporte del experto de cambios al procedimiento	0	Veces	3	Veces	Asesor experto	Registro de los cambios efectuados al servicio y sus justificaciones	Asesor experto	septiembre 2016	septiembre 2017	Programa Excel versiones del procedimiento		
	Promocionar sus productos y servicios de calidad	6	Tasa de Rendimiento Promedio del Producto	MPI	Puntuación asignada por cada cliente sobre el rendimiento de los productos en los cultivos	Semanal	Encuesta a Clientes	0	%	90	%	Gerente de Ventas	Encuesta	Gerente de Ventas	septiembre 2016	Marzo 2017	Formulación de la encuesta Tiempo de aplicación de la encuesta Análisis de la encuesta		
	Tiempo de entrega promedio		MRI	Tiempo desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el orden completo al cliente	Anual	Registros de trazabilidad de pedidos	0	días	3	días	Gerente de Ventas	Registro de las fechas de recepción de pedido, alto de pedido y entrega del pedido	Gerente de Ventas	septiembre 2016	septiembre 2017	Bitácora de transporte Programa Excel Elaboración de un registro de pedidos			
Satisfacer la demanda de sus productos y servicios	5	Disponibilidad promedio del producto para completar pedidos	MPI	Registro de la cantidad de producto disponible en bodega y la cantidad de veces que se requiere solicitar más producto para completar el pedido.	Anual	Registro de Pedidos	0	%	90	%	Encargado de Alínea de pedidos	Plan de control de inventarios	Encargado de Alínea de pedidos	septiembre 2016	septiembre 2017	Programa Excel para predicción de la demanda Definición del modelo de resultados			
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Establecer continuidad del negocio por medio de la satisfacción del cliente después de la venta	4	Porcentaje de Devoluciones de Productos	MPI	Registro de los productos que son devueltos y los que son desechados	Anual	Registros de Calidad	0	%	5	%	Encargado de Servicio al Cliente	Control de calidad en la recepción del producto	Encargado de Servicio al Cliente	septiembre 2016	septiembre 2017	Fichas de Calidad Encargado capacitado		
			Número de Quejas	MRI	Registro de todas las quejas vía telefónica, electrónica y personal del servicio de transporte y completitud del pedido	Semanal	Registros de quejas	0	quejas	5	quejas	Encargado de Servicio al Cliente	Seguimiento del servicio al cliente	Encargado de Servicio al Cliente	septiembre 2016	Marzo 2017	Habilitación de teléfono exclusivo para servicio al cliente. Bitácora de control de motivos de quejas Solución a quejas		
PERSONAL Y DESARROLLO	Motivar el talento humano de la organización mediante el incremento de su participación en la toma de decisiones globales.	3	Satisfacción del empleado	MPI	Índice global de satisfacción en encuestas de satisfacción del empleado	Semanal	Registro de las respuestas de las encuestas realizadas a los diversos empleados	0	%	90	%	Gerente General	Encuesta	Gerente General	septiembre 2016	Marzo 2017	Formulación de la encuesta Tiempo de aplicación de la encuesta Análisis de la encuesta		
			Retención de los empleados	MPI	Porcentaje de rotación del personal	Anual	Información presente en los planillas del personal	0	%	67	%	Asistente Administrativo	Beneficios a los empleados	Asistente Administrativo	septiembre 2016	septiembre 2017	Definir posibles beneficios Beneficios económicos Herramientas para actividades sociales		
	Incrementar el conocimiento del personal mediante capacitaciones que permitan una mejora en sus funciones y por ende un aumento de la productividad de la empresa.	2	Productividad de los empleados	MRI	Porcentaje del salario del empleado generado en producción	Mensual	Información presente en las planillas del personal, información del Departamento de Ventas, información de la fábrica de Producción	0	%	100	%	Gerente General		Gerente General	septiembre 2016	Octubre 2016			
			Competencia del Personal	MPI	Cantidad de horas de capacitación por empleado	Manual	Reporte de Capacitaciones	0	horas	10	horas	Asistente Administrativa	Capacitaciones y talleres	Asistente Administrativa	septiembre 2016	Octubre 2016	Presupuesto para capacitaciones Bases Facilitadores		
	Mejorar los procesos internos de la organización tomando en cuenta el criterio de los empleados tanto en aspectos operativos como en decisiones gerenciales.	1	Infraestructura Tecnológica	MPI	Cantidad de procesos con retroalimentación sobre calidad en tiempo real	Anual	Información brindada por el departamento de producción	0	procesos	2	procesos	Jefe de Bodega	Sistema de control calidad	Jefe de Bodega	septiembre 2016	septiembre 2017	Computadores Programa de control de calidad internet		
Clima Laboral			MRI	Cantidad de sugerencias por empleado que son implementadas	Anual	Información brindada por Gerencia General	0	sugerencias	3	sugerencias	Gerente General	Implementar plan de innovación e ideas	Gerente General	septiembre 2016	septiembre 2017	Plan de Espacio para colocar la planaria Marcadores			

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Mapa Estratégico
FINANZAS	Aumentar y diversificar los ingresos de la empresa	
	Mejorar la productividad	
	Utilizar eficientemente los activos de la organización	

MEDIDAS							
Indicador	Tipo de Indicador	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel actual	Unidad	Meta
Crecimiento de las ventas	KRI	Variación de las ventas respecto al periodo anterior	Anual	Reporte de ventas	16	%	20
Diversificación de los ingresos por captación de nuevos clientes	PI	Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos clientes	Semestral	Reporte de ventas	0	%	10
Diversificación de los ingresos por expansión a nuevas zonas geográficas	PI	Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevas zonas geográficas	Semestral	Reporte de ventas	0	%	6
Diversificación de los ingresos por crecimiento del mercado orgánico	PI	Porcentaje de los ingresos provenientes de clientes productores orgánicos	Semestral	Reporte de ventas	0	%	7
Aumento de la productividad	KRI	Variación de la productividad respecto al periodo anterior	Mensual	Estados Financieros	0	%	10
Ciclo de caja	KPI	Tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado	Mensual	Estados Financieros	0	días	60

METAS			
Meta	Unidad	Variaciones 	Responsable de Meta
20	%		Gerente de Ventas
10	%		Gerente de Ventas
6	%		Gerente de Ventas
7	%		Gerente de Ventas
10	%		Gerente General
60	días		Gerente General

MEDIOS				
Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
Generar reportes mensuales de ventas por producto y totales	Gerente de Ventas	setiembre 2016	setiembre 2017	Programa Excel o sistema Tiempo para incorporación de datos cada venta Tiempo para generar reporte mensual y anual
Registro de clientes y sus ventas	Gerente de Ventas	setiembre 2016	Marzo 2017	Programa Excel o sistema de información Disponibilidad para control de ventas por cliente
Registro de ventas por área geográfica	Gerente de Ventas	setiembre 2016	Marzo 2017	Programa Excel o sistema de información Disponibilidad para control de ventas por zonas geográfica
Registro de importación de fertilizantes orgánicos y bioestimulantes	Gerente de Ventas	setiembre 2016	Marzo 2017	Programa Excel o sistema de información Acceso a las importaciones de CR
Incrementar las ventas por medio de mercadeo. Reducir los gastos productivos. Incrementar la productividad por empleado	Gerente General	Diciembre 2016	Diciembre 2017	Programa Excel, Estados de resultados anuales
Registrar las fechas de entrega y pago, y las de recepción y compra	Gerente General	Setiembre 2016	Setiembre 2017	Programa Excel

Tabla Positrol						
Perspectiva	Parámetro ¿Qué?	Meta	¿Quién?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Perspectiva Financiera	Crecimiento de las ventas	20%	Gerente de Ventas	Reporte de ventas	Departamento de Ventas	Anual
	Diversificación de los ingresos por captación de nuevos clientes (Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos clientes)	10%	Gerente de Ventas	Reporte de ventas	Departamento de Ventas	Semestral
	Diversificación de los ingresos por expansión a nuevas zonas geográficas (Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevas zonas geográficas)	6%	Gerente de Ventas	Reporte de ventas	Departamento de Ventas	Semestral
	Diversificación de los ingresos por crecimiento del mercado orgánico (Porcentaje de los ingresos provenientes de clientes productores orgánicos)	7%	Gerente de Ventas	Reporte de ventas	Departamento de Ventas	Semestral
	Aumento de la productividad (Variación de la productividad respecto al periodo anterior)	10%	Gerente General	Estados Financieros	Gerencia General	Mensual
	Ciclo de caja	60 días	Gerente General	Estados Financieros	Gerencia General	Mensual
	Inversión en Mercadeo (Porcentaje de la utilidad neta destinada a apoyar los procesos de mercadeo)	8%	Gerente General	Estados Financieros y Presupuestos	Gerencia General	Anual
	Inversión en Investigación y desarrollo (Porcentaje de la utilidad neta destinada a apoyar los procesos de investigación y desarrollo)	10%	Gerente General	Estados Financieros y Presupuestos	Gerencia General	Anual
Perspectiva del cliente	Satisfacción del cliente	90%	Gerente de Ventas	Reportes de encuestas	Departamento de Ventas	Trimestral
	Lealtad del cliente (porcentaje de crecimiento anual de las compras de cada cliente)	20%	Gerente de Ventas	Listas de clientes, reportes de ventas	Departamento de Ventas	Anual
Perspectiva de Procesos Internos	Número de Quejas	5 quejas máx.	Encargado de Servicio al cliente	Registros de quejas	Oficina de Servicio al Cliente	Semestral
	Porcentaje de Devoluciones de Productos	5%	Encargado de Servicio al Cliente	Registros de Calidad	Oficina de Servicio al Cliente	Anual
	Disponibilidad promedio del producto para completar pedido	90%	Encargado de Alisto de pedidos	Registro de Pedidos	Bodega de Producto empacado	Anual
	Tiempo de entrega promedio	3 días	Gerente de Ventas	Registros de trazabilidad de pedidos	Departamento de Ventas	Anual
	Tasa de Rendimiento Promedio del Producto	90%	Gerente de Ventas	Encuesta a Clientes	Departamento de Ventas	Semestral
	Cantidad de veces que se modifica el servicio de asesorías técnicas	3 veces	Asesor experto	Reporte del experto de cambios al procedimiento	Oficina de Servicio al Cliente	Anual
	Tasa de solicitudes de servicio por pedido completado	0.5	Gerente de Ventas	Registro de pedidos y registro de asesorías	Departamento de Ventas	Trimestral
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción del empleado (Porcentaje del salario del empleado generado en producción)	90%	Gerencia General	Reportes de encuestas	Gerencia General	Semestral
	Retención del Personal (Porcentaje anual de rotación del personal)	67%	Asistente Administrativo	Planillas	Gerencia General	Anual
	Productividad de los empleados (Porcentaje del salario del empleado generado en producción)	150%	Gerente General	Planillas, Información de Ventas, Información de Producción	Departamento de Producción	Mensual
	Competencia del Personal (Cantidad de horas de capacitación por empleado)	10 Horas	Asistente Administrativo	Reporte de capacitación	Gerencia General y Producción	Mensual
	Infraestructura tecnológica (Cantidad de procesos con retroalimentación sobre calidad en tiempo real)	2 de los 4 procesos	Jefe de Bodega	Información brindada por Producción	Departamento de Producción	-
	Clima Laboral (Cantidad de sugerencias por empleado que son implementadas)	3 sugerencias implementadas	Gerente General	Información brindada por Gerencia General	Ventas y Exportaciones Producción	Anual