



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la empresa
"Diamondbeach Compañía Limitada de la ciudad de Quito", periodo 2008-2009.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTOR(ES): JENNY MARISOL CORTEZ MAITA

DIRECTOR(A): DRA. GRACE TAMAYO GALARZA

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

Dra. Grace Tamayo Galarza;

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: Jenny Marisol Cortéz Maita, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009

Dra. Grace Tamayo Galarza

Yo, Jenny Marisol Cortéz Maita declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Autor

Jenny Marisol Cortéz Maita

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Jenny Marisol Cortéz Maita

DEDICATORIA

Mi tesis de grado la dedico a Dios por caminar junto a mi en cada paso de mi vida, a mi familia maravillosa por creer en mi y aquellos que no estuvieron conmigo por que me dieron fuerzas para demostrarles que la voluntad de Dios se hace realidad cuando la decisión del ser humano es firme.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales a través de la educación presencial.

Mi reconocimiento al personal que labora en la Constructora Diamondbech Compañía Limitada, por su gentil colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial mi sincero agradecimiento a la doctora Grace Tamayo Galarza por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo.

Autora

Jenny Marisol Cortéz Maita

INDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	x
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Base Legal	2
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos	8
1.4. Plan estratégico	10
1.4.1. Misión	10
1.4.2. Visión	10
1.4.3. Valores	11
1.4.4. Objetivos	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Planificación	13
2.1.1. Estratégica	15

2.1.2. Corporativa	16
2.1.3. Operativa	18
2.2. Indicadores	19
2.2.1. Conceptos	19
2.2.2. Características	22
2.2.3. Importancia	23
2.2.4. Clasificación	23
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	24
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	25
2.3. Cuadro de mando integral	25
2.3.1. Perspectiva financiera	27
2.3.2. Perspectiva procesos internos	29
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento	30
2.3.4. Perspectiva cliente	31
CAPITULO III DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES	
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	33
3.2. Preparación de indicadores	36
3.3. Diseño cuadro de indicadores	39
3.4. Análisis e interpretación	40
3.5. Informe	57

Conclusiones y recomendaciones	62
Bibliografía	64
Anexos	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente es el resumen ejecutivo del proyecto de investigación académica denominado “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa constructora Diamondbeach Compañía Limitada” y tiene como finalidad poder presentar los resultados y conclusiones obtenidos de un estudio gerencial que permite exponer los mecanismos y actividades que se consideran de importancia y necesarios para su implementación. Por lo cual fue necesario considerar la actualidad política, social y económica de la nación con la finalidad de entregar un producto (propuesta) viable técnica y económicamente, haciendo uso de un programa de gestión de los recursos disponibles para lograr resultados reales, confiables, efectivos y eficientes en tiempo y espacio. Los resultados del presente estudio servirán de base teórica para generar las recomendaciones necesarias que serán presentadas ante la empresa para su posterior evaluación y ejecución, siempre considerando los posibles cambios que se puedan emanar en el seno de la compañía.

Mi propósito al diseñar este tema es ofrecer a los directivos de la empresa lo esencial y lo concreto de los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi actividad profesional y confío infundirles en cierta medida, el entusiasmo por la aplicación de las modernas técnicas de gestión que ofrecen al gestor unas interesantes aplicaciones prácticas para dirigir técnicamente su empresa.

La empresa es un instituto apto para perdurar y para ello debe realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que dispone a las circunstancias coyunturales del momento en que la empresa vive; no es suficiente la adaptación momentánea. Al propio tiempo y simultáneamente ha de crear una programación a plazo para evitar que el beneficio presente sea el origen de un mayor quebranto futuro o para eliminar el quebranto actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad.

Actualmente la función del gerente es sumamente compleja; constantemente ha de tomar decisiones, ha de formular permanentemente planes de actuación y estas decisiones, planes y programas no puede realizarlos con fundamento racional si carece de información coherente.

Consciente de las dificultades que lleva consigo dirigir una empresa, he diseñado una serie de indicadores de gestión, que se ajusten fielmente a las necesidades de gestión, para que los directivos de la empresa puedan alcanzar sus objetivos planteados, para lo cual he

dispuesto de la información que se me ha facilitado por parte de los accionistas de la compañía, así mismo de la recopilación de varios textos, cuya bibliografía menciono al final de la tesis.

Los principales objetivos y las metas planteadas por los directivos de la empresa están enmarcados a manejar la crisis como una oportunidad permitiéndoles ser más eficaces y eficientes en el diseño de proyectos inmobiliarios y a pesar de su poco tiempo en el mercado han logrado consolidarse como una de las empresas de mayor prestigio en el país gracias a la seriedad y cumplimiento que los ha caracterizado siempre.

La proyección de la compañía es a través de un proceso de mejoramiento continuo manejando estándares internacionales con diseños vanguardistas; el poder ampliar el mercado hacía América Latina y Estados Unidos los está preparando para asumir este reto en un futuro cercano. Los logros alcanzados se sustentan en la filosofía empresarial “poner un valor agregado a lo que se ofrece” para que los clientes disfruten de comodidad, exclusividad y tranquilidad en familia.

El presente trabajo lo he desarrollado en base a los objetivos y las metas planteadas por la compañía permitiéndome identificar los niveles de planificación estratégica, determinar las perspectivas y las variables principales a ser evaluados, facilitándome el diseño de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para desarrollar un instrumento que facilite la identificación oportuna y la ubicación e interpretación de los indicadores de gestión para que me permitan emitir las acciones correctivas para contribuir al mejoramiento empresarial.

Gracias a las facilidades permitidas por parte de los directivos de la empresa he podido desarrollar eficientemente los capítulos previstos para el proyecto de investigación previo a la obtención del título de grado de doctorado en Contabilidad y Auditoría de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría de la UTPL, el mismo que está distribuido en 3 capítulos; **el primer capítulo** comprende los antecedentes de la empresa en el cual empiezo con una breve descripción de la misma, sus inicios en el diseño y la estructuración de proyectos inmobiliarios como es el de la construcción de cuatro torres de quince pisos con cuarenta apartamentos cada una, todos con vista al mar desde cada estancia con ambientes equivalentes a un resort cinco estrellas en una de las playas más atractivas del país Tonsupa; la base legal de la compañía objeto de la investigación se rige sobre la base de una sociedad cuyo capital se divide en acciones negociables y sus actividades están sujetas

a las disposiciones de las leyes ecuatorianas y a su estatuto social; el organigrama esta estructurado de acuerdo a la disposición de sus elementos, con la descripción de los puestos de trabajo estableciendo los niveles de autoridad y responsabilidad mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad, es lo que se llama estructura horizontal o vertical de la empresa porque los puestos están colocados de arriba a bajo o de izquierda a derecha desde el nivel más alto al más bajo respectivamente; el plan estratégico está enfocado hacia el logro de los objetivos y metas planteadas por la empresa en base a su misión, visión y valores.

El segundo capítulo comprende el marco teórico de la investigación el cual tiene el propósito de dar un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema para que este cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relacionados al mismo y ordenados de modo tal que resulte útil a la tarea planteada, situados dentro de un conjunto de conocimientos que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos utilizados extraídos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente se tendrá que hacer; el marco teórico en el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: planificación, indicadores y cuadro de mando integral.

El tercer capítulo comprende el diseño, análisis e interpretación de indicadores, los mismos que han sido contruidos como un punto de ayuda cuya base es la medida de actuación de las áreas críticas para el logro de la estrategia. El cuadro de mando integral muestra la actuación mediante el sistema de medición, derivado de la visión y la estrategia, y reflejando la mayor parte de los aspectos más importantes de la empresa los cuales establecen un conjunto de cuatro perspectivas diferentes por las cuales pueden ser identificadas las variables críticas en cada área funcional, estableciendo una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control configurándolas según las necesidades y la información obtenida.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa.

Diamondbeach Compañía Limitada, es una empresa constructora constituida mediante escritura pública celebrada en la ciudad de San Francisco de Quito distrito metropolitano capital de la República del Ecuador el 29 de febrero del dos mil ocho aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución 08.P.DIC, con número de expediente 96132-2008, con la siguiente nómina de accionistas: Andrade Rodas Hernán Rodrigo con cuatrocientas noventa aportaciones, Haro Moreno Fausto Rodrigo Copérnico con quinientas aportaciones y Rodas Checa Luis Augusto con diez aportaciones. Diamondbeach Compañía Limitada inicia sus actividades el 13 de mayo de 2008 en la provincia de Esmeraldas, cantón Atacames perteneciente a la parroquia Tonsupa ubicada en la avenida del Pacífico, diagonal al hotel Eros; con el mejor de los proyectos inmobiliarios, la construcción de cuatro torres de 15 pisos cada una, 9 piscinas, 4 hidromasajes tipo crucero, 2 canchas de tenis iluminadas, 3 canchas de voleibol, golfito, restaurante – bar – discoteca, gimnasio – spa; es la empresa líder en su sector en el desarrollo de proyectos inmobiliarios en la construcción y planificación de toda clase de inmuebles como condominios, viviendas, edificios, hoteles, carreteras, y en general cualquier obra de infraestructura inmobiliaria. La compañía constructora se caracteriza por agregar calidad a la práctica del sistema empresarial de negocios orientada para la satisfacción de los clientes y la simultánea realización profesional y económica de sus colaboradores, la práctica cotidiana de la constructora está en el total servicio a sus clientes en un cien por ciento. Todos los integrantes de la empresa tienen el deber de reaccionar como defensores de estos principios que constituyen la esencia del patrimonio intocable de los accionistas, estas referencias para los empleados de ninguna forma constituyen una “camisa de fuerza” para reprimir la iniciativa, la creatividad y el estilo del ser humano que las acepta y las practica, al contrario se destinan a potenciar la capacidad individual y a permitir que cada uno imprima su marca personal sobre los hechos y los actos de la vida empresarial.

La compañía Diamondbeach en su afán de progreso procura la satisfacción del cliente sirviéndole con énfasis en la calidad, en la productividad y en la responsabilidad comunitaria y ambiental actuación descentralizada basada en la delegación plena y planeada para que se ejerzan con libertad y responsabilidad sus programas de acción, colaboración entre los integrantes que participan de la concepción y de la realización del trabajo y de los resultados

que genera la descentralización que favorece el contacto permanente y directo con el cliente la percepción clara de sus necesidades y la mejor forma de servirlo, así como la permanente integración de nuevos y mejores proyectos. En Diamondbeach Compañía Limitada la práctica de la confianza es sinónimo de delegación planificada y significa confiar en la rectitud de su carácter en el potencial del ser humano en su voluntad de desarrollar en su competencia y en su adecuación a las concepciones filosóficas de la organización.

La tarea empresarial es el proceso continuo volcado a la identificación, creación, conquista y satisfacción del cliente con servicios y bienes que mejoren la calidad de vida de las comunidades en que se encuentre insertada contribuyendo para el desarrollo social, económico, tecnológico y empresarial de estas mismas comunidades; creando fuentes de trabajo y de progreso para la sociedad, inclusive mediante la reinversión de los resultados obtenidos asegurando el permanente respeto al medio ambiente en sus acciones empresariales.

1.2. Base Legal.

Diamondbeach Compañía Limitada, está regida bajo la siguiente base legal:

1.- Ley de Compañías.

La ley de compañías establece que el contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta ley, por las del código de comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del código civil. El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional, así como toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

La inscripción de las compañías en el registro mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio, por lo tanto queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías en el libro de matrículas de comercio, por lo tanto para inscribir la escritura

pública en el registro mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la cámara de la construcción correspondiente.

Las compañías constituidas en el Ecuador sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías enviarán a ésta en el primer cuatrimestre de cada año lo siguiente: a) copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley; b) la nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y, c) los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. El balance general anual y el estado de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas según el caso; dichos documentos, los mismos que aquellos a los que aluden los literales b) y c) estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia de Compañías.

2.- Estatutos de la Compañía.

2.1 Artículo primero.- Denominación: La compañía se denomina Diamondbeach Compañía Limitada, en el presente estatuto social se le llamará simplemente “la compañía”

2.2 Artículo segundo.- Domicilio: El domicilio principal de esta compañía es Tonsupa del cantón Atacames perteneciente a la provincia de Esmeraldas de la República del Ecuador, sin embargo de lo cual podrán establecerse sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar del país o en el exterior previa resolución en esta sentido tomada por la junta general de socios.

2.3 Artículo tercero.- Duración: La compañía tiene un plazo de duración de cuarenta años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el registro mercantil.

2.4 Artículo cuarto.- Objeto Social: La compañía tiene como objeto social construir y planificar toda clase de inmuebles como condominios, viviendas, edificios, hoteles, carreteras, puentes y en general cualquier obra de infraestructura, además se dedicará a la reconstrucción, urbanización y promoción de proyectos inmobiliarios propios o ajenos.

2.5 Artículo quinto.- Capital Social.- El capital suscrito de la compañía es de MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA y está dividido en mil participaciones

indivisibles las cuales tienen un valor nominal de un dólar de los Estados Unidos de América, cada una numeradas de la uno a la cien, cumpliendo con las formalidades impuestas por la Ley. El capital social podrá aumentarse o disminuirse por voluntad de los socios conforme a la Ley; en caso de aumento los socios tendrán derecho preferente para suscribir las nuevas participaciones que se emitan en proporción a su capital, salvo el caso de que publicado el aviso previsto por la Ley no se haya hecho uso de este derecho preferente en cuyo caso la junta general podrá libremente ofrecer a terceros el remanente no suscrito.

2.6 Artículo sexto.- Del gobierno y administración: La compañía será gobernada por la junta general de socios y administrada por el presidente y el gerente general de la misma, y los funcionarios ejecutivos que los administradores nombraren para objetos específicos.

2.7 Artículo séptimo.- De la junta general de socios: La junta general de socios es el órgano supremo de la compañía y se compone de los socios o de sus representantes o mandatarios con el quórum que el estatuto exige es decir de estar presenta o representado en ella más de la mitad del capital social.

2.8 Artículo octavo.- Atribuciones de la junta general: Las atribuciones de la junta general son: a) ejercer las facultades que la ley señala como de su competencia privativa; b) acordar cambios sustanciales en el giro de los negocios sociales; c) nombrar y remover al presidente, al gerente general, podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores; d) fijar las remuneraciones u honorarios de los administradores de la compañía y de los liquidadores; e) conocer anualmente las cuentas, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, los informes que le presentare el gerente general acerca de los negocios sociales y dictar su resolución; f) resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales; g) autorizar la enajenación de los inmuebles así como la constitución de gravámenes reales sobre ellos; h) autorizar gastos, inversiones y en general toda transacción, acto o contrato que obligue o no a la compañía cuando su cuantía individual supere los montos autorizados para los administradores; i) autorizar el otorgamiento o constitución de avales o fianzas en garantía de obligaciones de terceros, cualquiera que fuere su cuantía requiriendo la aprobación de las dos terceras partes del capital social; j) interpretar de modo obligatorio el presente estatuto, k) delegar en los administradores sus facultades siempre que esta delegación no esté prohibida por la ley o el estatuto; l) los demás que le confieran las leyes, el estatuto de la compañía y sus reglamentos internos.

3.- Servicio de Rentas Internas con las siguientes obligaciones tributarias:

3.1. Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.

De acuerdo al artículo 6 de la Ley de régimen tributario interno, las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad en su calidad de agentes de retención que no tengan la obligación de presentar el anexo transaccional, deberán entregar a la administración tributaria la información mensual relativa a las compras o adquisiciones detalladas por comprobantes de venta y retención y los valores retenidos en la fuente de impuestos a la renta por otros conceptos.

3.2. Anexo de relación en dependencia.

Que los artículos 43 y 45 de la Ley de Régimen Tributario Interno establecen la obligación de efectuar retenciones en la fuente del impuesto a la renta sobre ingresos de trabajo en relación de dependencia y sobre cualquier otro ingreso que constituya renta gravada para quien lo reciba.

Que en el artículo 4 de la referida resolución se establece que dicha información podrá enviarse a través del Internet hasta el último día del mes de febrero del año siguiente al que corresponde la misma o de conformidad con lo establecido en las direcciones regionales y demás oficinas dispuestas para el efecto.

3.3. Declaración del impuesto a la renta.

Impuestos son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley de régimen tributario interno que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma. El impuesto a la renta es el impuesto que se debe pagar sobre los ingresos o rentas producto de las actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas y en general todo tipo de actividades económicas y aun sobre ingresos gratuitos percibidos durante un año luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

3.4. Declaración de retenciones en la fuente.

El artículo 45 de la Ley de Régimen Tributario Interno establece la obligación de efectuar retenciones en la fuente del impuesto a la renta sobre otros pagos o créditos en cuenta que se realicen y que constituyan rentas gravadas para quien los reciba. En ese mismo sentido

el artículo 50 de la mencionada Ley dispone que los agentes de retención deben proporcionar al Servicio de Rentas cualquier tipo de información vinculada con las transacciones por ellos efectuadas, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la aplicación de las exenciones creadas por Ley por parte de los respectivos sujetos pasivos.

3.5. Declaración mensual del IVA.

De acuerdo al artículo 131 de la Ley de Régimen Tributario Interno, el impuesto al valor agregado grava a los servicios prestados en el Ecuador por personas naturales, nacionales o extranjeros, sociedades, sucursales de compañías extranjeras u otros establecimientos permanentes de sociedades extranjeras a sociedades o sucursales de compañías extranjeras u otros establecimientos permanentes de sociedades extranjeras establecidas en el Ecuador y a personas naturales.

4.- Código de Trabajo.

El código de trabajo regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos. El patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores en virtud de un contrato o relación de trabajo. El trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato o relación de trabajo.

Los representantes del patrono son las personas individuales que ejercen a nombre de éste funciones de dirección o de administración, tales como gerentes, directores, administradores, reclutadores y todas las que estén legítimamente autorizadas por aquél.

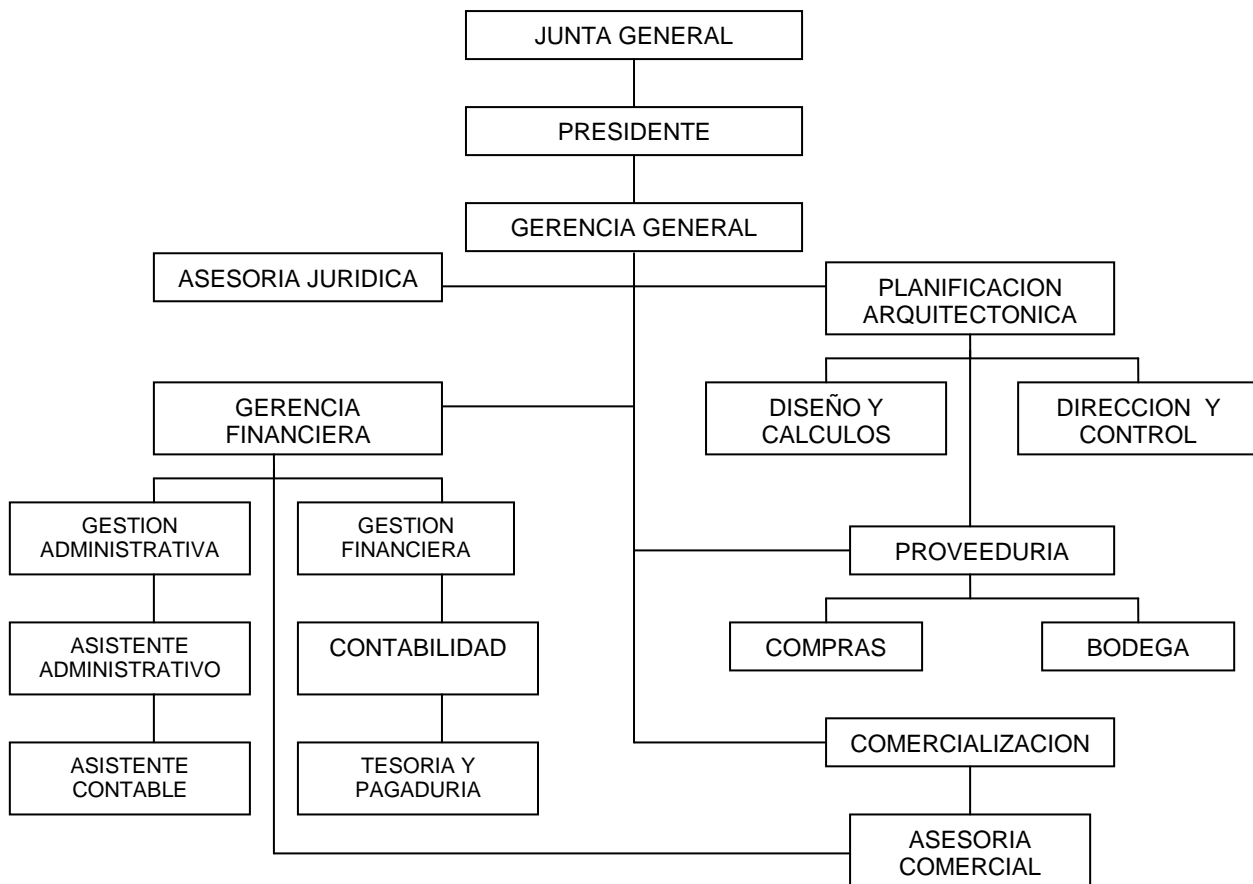
De acuerdo al código de trabajo vigente, el contrato individual de trabajo sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última a cambio de una retribución de cualquier clase o forma. En el caso de los gerentes, directores, administradores, superintendentes, jefes generales de empresa, técnicos y demás trabajadores de categoría análoga a las enumeradas dicha delegación puede incluso recaer en el propio trabajador. La exclusividad para la prestación de los servicios o ejecución de una obra no es característica esencial de los contratos de trabajo, salvo el caso de incompatibilidad entre dos o más relaciones laborales y sólo puede exigirse cuando así se haya convenido expresamente en el acto de la celebración del contrato. La circunstancia de

que el contrato de trabajo se ajustare en un mismo documento con otro contrato de índole diferente o en concurrencia con otro u otros no le hace perder su naturaleza y por lo tanto a la respectiva relación le son aplicables las disposiciones de este código.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social tiene a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos a trabajo y a previsión social y debe vigilar por el desarrollo, mejoramiento y aplicación de todas las disposiciones legales referentes a estas materias que no sean de competencia de los tribunales, principalmente las que tengan por objeto directo fijar y armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

1.3. Organigrama y/o mapa de procesos.

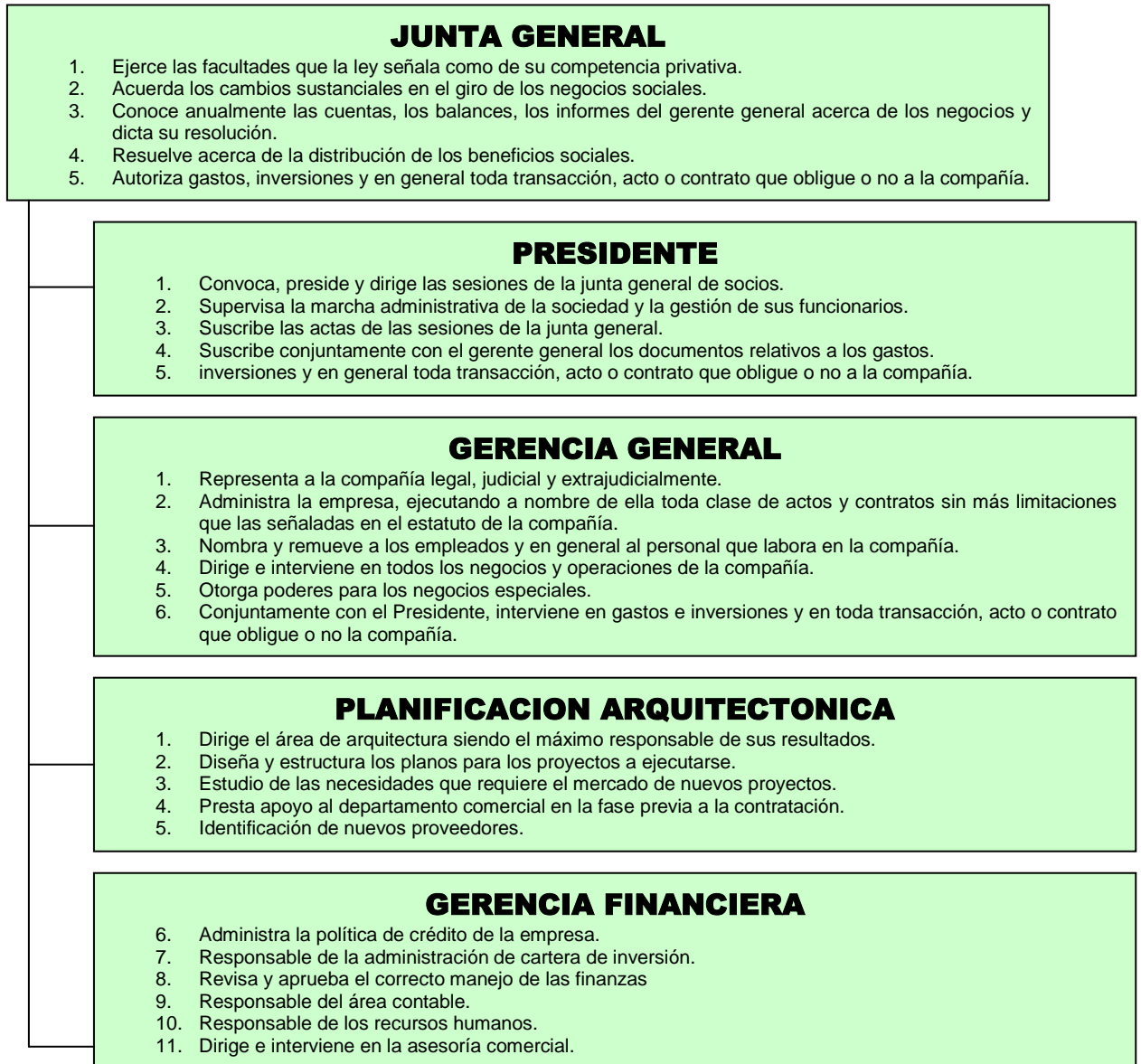
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CONSTRUCTORA DIAMONDBEACH COMPAÑÍA LIMITADADA



AUTOR: MAGDALENA RODAS CHECA

FUENTE: MANUAL DE FUNCIONES

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA CONSTRUCTORA DIAMONDBEACH COMPAÑÍA LIMITADA



AUTOR: MAGDALENA RODAS CHECA
FUENTE: MANUAL DE FUNCIONES

1.4. Plan estratégico.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en un plazo determinado, por ello Diamondbeach Compañía Limitada, ha estructurado su plan estratégico para una vigencia de 6 años.

El plan estratégico debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director, por lo tanto un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía; es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos; finalmente es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa¹.

1.4.1 Misión.

La misión de la empresa DiamondBeach Compañía Limitada, consiste en dar un servicio de calidad a precios competitivos para que los clientes a más del confort y del lujo, obtengan el mejor provecho en su inversión con un plus de confianza para el desarrollo de los proyectos y el ejercicio de los presupuestos, siempre cuidando el proyecto de construcción como propio, además de tomar en cuenta que las construcciones se realicen en el marco de la tecnología más avanzada en cuanto a su diseño y estructuración; así como procurando que las edificaciones se integren al medio ambiente causando el menor impacto posible.

1.4.2. Visión.

El planeta tierra sufre un proceso de deterioro continuo con la presencia del hombre, sus construcciones y el consumo de combustible razón por la cual nuestra visión es la de impedir que ese proceso continúe su curso dentro de lo que esté a nuestro alcance, orientando nuestros proyectos y la ejecución de los mismos al uso de materiales, tecnologías y diseños arquitectónicos que cumplan con las necesidades del ser humano y que a la vez no afecten el escenario donde se desarrolla la vida.

¹ www.wikipedia.org.planestrategico,30/06/2009

La compañía constructora Diamondbeach, además de cumplir con sus objetivos con absoluto respeto del medio ambiente, ofrece a sus clientes conducir sus proyectos con escrupulosa honorabilidad cuidando del marco legal u reglamentación relativa, haciendo que todo el proceso de inversión financiera – ejecución del proyecto sea plenamente satisfactorio y confortable para nuestros clientes.

1.4.3. Valores.

Los principios éticos sobre temas específicos que a continuación se detallan son corolarios de los conceptos de la tecnología empresarial con relación a la satisfacción de los clientes, es el fundamento de la existencia de Diamondbeach Compañía Limitada, por consiguiente el principio básico de la acción empresarial es servir al cliente con énfasis en calidad, productividad e innovación con responsabilidad social, comunitaria y ambiental y con pleno respeto a las leyes y reglamentos de cada lugar en los cuales actúan. Con relación a la satisfacción de los accionistas proviene de los retornos adecuados y la valorización segura de su patrimonio, el relacionamiento con los accionistas debe basarse con la comunicación precisa y oportuna de informaciones que les permitan acompañar el desempeño y las tendencias de la empresa, especialmente las que tienen impacto en su valor de mercado.

1.4.4. Objetivos.

Los objetivos de Diamondbeach Compañía Limitada, son muy claros:

- Satisfacer plenamente las exigencias y necesidades de nuestros clientes ofreciendo servicios y soluciones habitacionales y recreacionales que incrementen el valor de sus proyectos de inversión haciendo lo más respetables posible, para eso contamos con la capacidad gerencial, profesional, operacional, administrativa y financiera para desarrollar proyectos de gran envergadura a nivel nacional, garantizando los más altos estándares de aseguramiento y control de calidad, seguridad de los obreros, ambiental y cabal cumplimiento con las normativas legales.
- Máxima productividad.
- Cumplimiento de los contratos.
- Cumplimiento de plazos.

Para lograr alcanzar estos objetivos, Diamondbeach Compañía Limitada, coordina los siguientes elementos:

- Mano de obra garantizada.
- Materiales y suministros de excelente calidad mediante el estudio de las ofertas y su control.
- La maquinaria debe permanecer en excelentes condiciones y con un plan estricto de mantenimiento.
- La tecnología debe utilizar las últimas técnicas constructivas.

La optimización de estas variables requiere:

- La planificación de la obra en su conjunto como son: plazos, valores y financiación.
- La planificación de la ejecución, medios materiales y mano de obra.
- Especialización de la mano de obra.
- Técnicas industrializadas frente a la tecnología.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación.

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole y los actores involucrados en el proceso de planificación son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuales operará una organización; generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la institución en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes. Por lo anterior cobra una fuerte importancia el poder distinguir los diferentes procesos de la planeación y comprender que la planificación operará y hará realidad los planteamientos y herramientas que nos da la planeación, permitiendo contar en las sociedades con formas más organizadas².

Para que las compañías realicen sus acciones se apoyaran en aspectos similares de la planeación operativa y se basará en numerosos planes e incluso realizar una micro planeación de carácter inmediato que detallará la forma en que las metas deberán ser alcanzadas en sus diferentes niveles organizacionales; se incluirán esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistemas cerrados. Es importante saber que una planificación es una guía ya que en el campo o área de trabajo pueden existir muchos factores que la modifiquen ya que debe de adecuarse a las necesidades de la población meta.

Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras que la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle³.

² Planificación, <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n>, 29/06/2009

³ <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bool=and&query=conceptos+de+planificaci%C3%B3n&x=58&y=20>, 29/06/2009

La planeación es necesaria en todos los ámbitos de la vida humana: lo personal, lo laboral, lo social y en todo tipo de organización. El empleo de la palabra planeación incluye un principio de aplicación: la racionalización relacionada con el cumplimiento de la máxima: "eficacia y eficiencia". El desarrollo de todo tipo de planeación por su amplitud debe seguir una serie de pasos en los cuales se debe realizar una acotación del alcance, el tiempo, el lugar, la definición de los medios y los recursos con que se cuenta, esto implica realizar un análisis previo del lugar en donde se aplicará, lo interno y lo externo, las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas. Todo planteamiento es acotado por lo que es necesario el desarrollo de los puntos anteriores para poder definir una forma de solucionar un problema y lograr su alcance deseado.

Si se cuenta con una propuesta de solución pasamos a la parte del desarrollo, en la cual es necesario definir el enfoque a utilizar indicando un bosquejo general de lo que se realizará incluso la amplitud a utilizar: estratégico, táctico u operativo.

En gestión todo el mundo habla de planificación; planificar es lo más importante, es lo principal; es el ABC...pero ¿qué es realmente planificar?, ¿cuál es su definición?, ¿para qué sirve? y ¿cuáles son sus beneficios?

El mundo de los negocios es un mundo volátil, complejo, sin reglas; pero sobre todo es un mundo incierto, ante estas características se necesitan herramientas para minimizar el riesgo; y la planificación es una de ellas. Planificar supone reducir el riesgo de una determinada acción gracias a anticiparse a sus consecuencias, además hay algo que toda organización debe hacer y es la de ordenar el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a unos objetivos establecidos que previamente deben haber sido estipulados en la planificación. Resumiendo podemos decir que la planificación es el ejercicio ejecutado con el fin de reducir el riesgo en la empresa y organizar los medios productivos acorde con los objetivos buscados para resolver un problema, por lo tanto es esencial indicar con claridad quien va ocuparse de qué, cuándo y dónde; dado que en un plan se fijan objetivos, metas, estrategias, plazos y un presupuesto determinado que nos permita medir su efectividad frente a las dificultades y la eficiencia con relación al costo.

2.1.1. Planificación estratégica.

2.1.1.1. Conceptos.

Existen diversos conceptos para definir la planificación estratégica, para lo cual he tomado aportes de diferentes autores resaltando las partes principales para que estos sean lo más claros posibles.

“La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990)⁴”

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación⁵”

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Wehrich, 1994)⁶”.

“La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”

“La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro de las comunidades, organizaciones e instituciones; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, si no también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno⁷. De ahí que la planificación estratégica sea un instrumento que

⁴ Planificación estratégica, <http://infoplanificacion.blogspot.com,07/07/2009>

⁵ Planificación estratégica, <http://infoplanificacion.blogspot.com,07/07/2009>

⁶ Planificación estratégica, <http://infoplanificacion.blogspot.com,07/07/2009>

⁷ Planificación estratégica, http://www.slideshare.net/marcel_galarza/planificacion-estrategica-en-la-iefoda, 06/07/2009

ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios del entorno (lo que se conoce como dimensión reactiva), sino proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión proactiva). Pero ¿Cómo concebir a la planeación estratégica? ¿Por qué no planificación sencilla? Lo estratégico implica un enfoque que supera a la planificación simple por el énfasis que se hace en cinco aspectos claves como son: futuro, entorno, participación, estrategia y gestión”

La planificación estratégica es una herramienta que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera, lo cual le permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros en un proceso sistemático y organizado conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente que tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse, cuando y como deben realizarse, quien los llevara a cabo y que se hará con los resultados, por lo tanto es el medio que permite enfatizar el alcance de sus objetivos identificando las opciones para el aprovechamiento de las oportunidades de reducir riesgos, permitiendo lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos para dar lugar a una mayor flexibilidad, preparación y adaptación al cambio.

La planificación estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente con opciones flexibles a los problemas que impactan a la empresa, todo con el fin de tener éxito, crear el futuro y agregar valor a sus actividades empresariales, basándose en dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo inesperado).

2.1.2. Planificación Corporativa.

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común que contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que le permitan ser capaces de realizar previsiones a largo plazo ajustadas a las necesidades de la organización garantizando su presencia en los mercados potenciales; identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa; diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los

que se le pueda involucrar y responsabilizar; controlar y supervisar periódicamente las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis, ninguna planificación puede ser siempre exacta pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que pueda basar su estrategia. El proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado de esta forma podremos actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de la competencia.

Los objetivos cualitativos sirven de base para la planificación corporativa pero para medir el alcance de los objetivos se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos. El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento permitiendo a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad como: estructura financiera saneada, penetración de los productos o servicios en el mercado, clima y moral de los empleados y trabajadores, gama de productos o servicios, etc. Por otro lado el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa como el número de quejas o reclamaciones de los clientes, tensiones de tesorería, manipulación y recobro a los deudores, deficiencias en investigación y desarrollo, etc.

Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromiso y motivación por parte del empresario para llevarlos a buen fin. Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la empresa al cual habrá que revisarlo continuamente puesto que se trata de un proceso no de un acto de fe.

La planificación corporativa se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más

precisamente Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común, el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional; es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas que permitan moverse en escenarios cambiantes con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

La planificación corporativa se lleva a cabo conjuntamente con la planificación estratégica con enfoque disciplinado pero flexible motivando a la creatividad, discrecionalidad y a la participación y soporte de la gerencia y del personal a nivel operativo permitiendo la integración de la planificación con el poder decisorio y las revisiones periódicas de las metas y de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

2.1.3. Planificación Operativa.

La planificación operativa es una extensión de la planificación a mediano plazo con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año.

La planificación operativa se encarga de mostrar de qué manera se pueden aplicar los planes estratégicos en la actividad diaria. Los planes estratégicos y operativos se vinculan en la definición de la misión de la empresa. Se diferencian los planes estratégicos de los operativos en el horizonte del tiempo que tiene cada uno. La planificación operativa consiste en formular planes que pongan de relieve las diversas partes de la organización y lo que se debe hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

La planificación operativa es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento de las actividades operacionales para cada tarea y se orienta hacia la eficiencia de las empresas ya que está constituida por numerosos planes operacionales que abundan en las áreas y funciones empresariales

En la vida práctica de las empresas, cualquier plan es tan bueno y realizable como se lo permita su sistema, los planes que no son controlados son esperanzas y especulaciones por lo tanto un buen gerente no debería confundir sus proyectos con la realidad y debe reconocerlos oportunamente lo cual permita una buena gestión, permitiéndole el control de los planes de la empresa aunque unos sean a corto plazo y otros a largo plazo.

2.2. Indicadores.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de esto consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente; es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios el sistema debería facilitarles información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta manera se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

2.2.1. Conceptos.

Un indicador es un punto es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación⁸, a través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre

⁸ Indicador, www.dspace.espol.edu.ec,27/06/2009

componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

Es la expresión matemática que cuantifica la característica o el hecho que se prevé controlar, es así que debe ser expresada de manera específica y exhaustiva sin incluir las causas y las soluciones relacionadas con el hecho, debe contemplar sólo la característica o el efecto que se va a observar y medir para lo cual se debe tener en cuenta que solamente se debe medir la variable más representativa o la que mejor caracterice los aspectos vitales de la situación o proceso que estemos controlando expresados en porcentajes o cantidades.

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado respecto de objetivos y metas previstos⁹, estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series, estadísticas que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir agregan valor no son solo datos por lo tanto deben tener los atributos de la información tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Es obvio que no disponer de una referencia contra la cual comparar el valor actual de un indicador es lo mismo que no tener información alguna. La respuesta que brinda el indicador depende de la información de referencia contra la cual se lo compare, algunos de los niveles de referencia más usados son:

- **El nivel histórico**; se determina a partir del análisis de la serie de resultados del indicador acumulados en el tiempo y muestra la manera como ha ido variando con suficiente información acumulada y si el estado de naturaleza relacionado con el hecho medido por el indicador no se ha modificado significativamente, es posible proyectar y calcular valores esperados a futuro.
- **El nivel estándar**; el nivel estándar es un valor de referencia insustituible, pero debe ser construido por la institución tendiendo a sus particularidades y sus requerimientos y debe mantenerse actualizado. La comparación directa contra valores externos que comprenden circunstancias diversas no es la forma adecuada de medir la circunstancia particular de una institución, además se debe considerar el

⁹ Indicador, <http://www.monografias.com>, consulta:27/06/2009

estándar como una meta a superar y no como un techo que satisface los requerimientos considerados "normales".

Los indicadores de gestión deben tener ciertos atributos para la información y que son:

- **Exactitud.-** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma.-** La presentación de la información puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada y la forma debe ser elegida de acuerdo a la necesidad de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia.-** Es la medida de cuan a menudo se requiere aplicarse el indicador.
- **Extensión.-** Se refiere al alcance en términos de cobertura y tiene que ver con la brevedad requerida según la temática de que se trate.
- **Origen.-** Puede originarse dentro o fuera de la organización dependiendo de que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad.-** La información puede hablarnos de las actividades del pasado, presente y futuro.
- **Relevancia.-** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad.-** Una información completa proporciona al usuario la información que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad.-** Para ser considerada oportuna una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Para controlar primero hay que definir que es gestión y después ver de qué forma se puede controlar a la misma. Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos, por lo tanto comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

La gestión empresarial es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones; el proceso de control desde el punto de vista administrativo o gerencial que es nuestro campo de interés consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

2.2.2. Características.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo; estas características pueden ser:

- **Nombre.-** La identificación y diferenciación de un indicador es vital y su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de Cálculo.-** Cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades.-** La manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades las cuáles varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario.-** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Además para que los indicadores de gestión sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.

- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.2.3. Importancia.

Medir el cumplimiento de la misión de una organización es una necesidad urgente que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

La situación actual dista de este escenario en el cual en la mayoría de los casos el desempeño está sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión. Es necesario el desarrollo de un sistema que proporcione a las organizaciones, instrumentos y técnicas para formular indicadores que permitan medir el cumplimiento de una misión, proyecto o política entre otros. El impulso de estas prácticas incidirá exponencialmente en el análisis e interpretación de indicadores tanto operativos y estratégicos, factores que determinaran el incumplimiento de un objetivo.

Es importante que las organizaciones proporcionen técnicas para la redacción de indicadores que garanticen su caracterización, pertinencia, preponderancia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, etc.; capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional y un cambio para centrarnos en su correcto desempeño.

2.2.4. Clasificación.

De acuerdo a su naturaleza los indicadores se clasifican en indicadores de efectividad, de eficacia, de eficiencia y de productividad.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente y del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso que tienen que ver con la productividad.

Según la vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Los indicadores temporales tienen un lapso finito por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo o a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización los indicadores asociados deberán desaparecer.

Los indicadores permanentes se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Los indicadores de evaluación tienen que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Los indicadores de eficiencia tienen que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

Los indicadores de eficacia tienen que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Los indicadores de gestión tienen que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.

- Para la formulación de los indicadores es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formularán mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.

Existen varias formas de presentación de los indicadores:

- Gráficas.
- Tablas.
- Gráficos con seguimiento.
- Gráficos de control.

2.3. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia proporcionando a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico lo que

ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia¹⁰.

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el cuadro de mando integral es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

El Cuadro de Mando Integral es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la eficiencia o del desempeño. La aportación de los creadores del cuadro del mando integral, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del cuadro del mando integral es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito; el principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir".

Se considera como el antecedente del cuadro de mando integral, al "Tableau de Bord", que por los años sesenta se utilizó en Francia, el tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. A partir de los años 80 es cuando el cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico una idea académica ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. Para entonces los principios básicos sobre los que se sostenía el cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir se fijaban unos fines en la entidad cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave y el control era realizado a través de indicadores.

En definitiva lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión. La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento tanto la del entorno como la que maneja habitualmente, por

¹⁰ Cuadro de mando integral, www.wikipedia.org, consulta: 29/06/2009

lo tanto habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, por otro lado se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional, para que se pueda llevar a cabo un correcto control necesario y suficiente para poder determinar las conclusiones y tomar un adecuado proceso de toma de decisiones.

El cuadro de mando integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización proponiendo acciones correctivas y oportunas.

El Cuadro de mando integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

2.3.1. Perspectiva financiera.

En general los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía y muestran el pasado de la misma, el motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información por lo tanto debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a los indicadores financieros es como conducir a cien kilómetros por hora mirando por el espejo retrovisor. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando¹¹, cada una de las medidas seleccionadas deberían formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera, por lo tanto debe contar 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 los sistemas para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En la mayoría de las organizaciones los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando. El desarrollo de un cuadro de mando integral debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, este diálogo por supuesto exige que el director general y del director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para el negocio.

La utilización del cuadro de mando integral no entra en conflicto con el objetivo vital, en realidad el cuadro de mando integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida de las unidades de negocio en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida, incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo; con el tiempo todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera, esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcancen sus objetivos financieros.

¹¹ Perspectiva financiera, www.monografias.com, consulta:29/06/2009

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el incremento de las ventas en nuevos mercados, a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios; manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos, procesos, sistemas, capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado, todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el cash flow, cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2.3.2. La perspectiva del proceso interno.

Para esta perspectiva se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y de los clientes, las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes culminando con el servicio venta ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales que son: el proceso de innovación, el proceso operativo y el servicio postventa.

La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero, para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor, para lo cual se distinguen cuatro tipos de procesos que son: los procesos de operaciones desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería y los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos; en los procesos de gestión de clientes los indicadores se enfocan a la selección, captación, retención y crecimiento de clientes; en los procesos de innovación la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades y los indicadores serían porcentajes de productos nuevos, productos patentados, e introducción de nuevos productos en relación a la competencia; en los procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad, los indicadores son típicos de gestión ambiental, seguridad, higiene y responsabilidad social corporativa.

En el cuadro de mando integral los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado, este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento.

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente; los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos, las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir personal,

sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo; se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que son:

- Las capacidades de los empleados.
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes que son: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán en general unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones, los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del cuadro de mando integral de cualquier organización.

2.3.4. La perspectiva del Cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios, además en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero; sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente. Las empresas identifican los segmentos del cliente y de

mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados; las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir, la identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral los directivos de la empresa deben convertir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes; las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, así pues la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercados seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización, por lo tanto una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado puede tratar los objetivos y medidas para sus perspectivas del cliente para lo cual los directivos deben tener una idea clara de los segmentos de clientes y del conjunto de indicadores que son: cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad que permitan el desarrollo del marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.

La creación de un cuadro de mando de gestión integrada para la compañía Diamonbeach requiere de un enfoque metodológico robusto y a la vez flexible para su adaptación a la gran variedad de organizaciones y empresas de este tipo, basándome en el modelo Balanced Scorecard de gestión empresarial de Kaplan y Nortón he diseñado un cuadro de mando integral que se ajuste a las necesidades de la constructora y una de las metas principales del enfoque es la determinación de las áreas relevantes, variables, objetivos e indicadores claves para asegurar un impacto positivo sobre los procesos de negocio de la empresa que facilite la mejora continua de los servicios cuya aportación de valor al negocio – como en muchas organizaciones – es una exigencia cada vez más estratégica.

Por lo que he podido apuntar hasta aquí, el diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la dirección estratégica o management, uno de estos ámbitos es el financiero cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas, de alguna forma se trata de medir la creación de valor en la compañía incorporando la visión de los propios accionistas.

Entre las principales estrategias financieras que puede seguir la compañía constructora Diamondbeach en esta perspectiva y de alguna forma en relación con el ciclo de vida del negocio podría señalar:

Estrategias de crecimiento o de expansión.- El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas y de los clientes; los objetivos se definen en torno a indicadores de tasa crecimiento de ventas.

Estrategias de mantenimiento o sostenibilidad.- El principal objetivo estratégico es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI).

Estrategias de madurez o recolección.- El principal objetivo estratégico es el uso de los activos y nuevas inversiones; los objetivos se definen en torno a indicadores de % de inversión sobre ventas.

Los procesos internos es una de las perspectiva elementales relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?

Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

Actividades de soporte, estas actividades son el complemento necesario para las actividades primarias. Principalmente estamos haciendo referencia a la infraestructura de la empresa como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales.

Actividades primarias, estas actividades hacen referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; están constituidas por los procesos de innovación (análisis de mercado, desarrollo de productos y/o servicios); por los procesos operativos (producción) y por los procesos relacionados con los servicios de venta (comercialización); estos procesos están relacionados con la cadena de valor de los proveedores, cadena de valor de los canales y de la cadena de valor de los compradores.

Margen, el valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Teniendo en cuenta la propuesta de valor considerada para la perspectiva de clientes y considerando también los procesos que acabamos de analizar, podemos identificar de algún modo los procesos internos de naturaleza estratégica que son: procesos de innovación, procesos operativos y servicios de venta.

La formación y crecimiento se considera la perspectiva clave por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de gestión integral consideren al recurso humano como un elemento clave en la gestión.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa necesariamente basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer en sus recursos estratégicos de primer orden; estamos hablando de su infraestructura que consecuentemente será un elemento importante para la ejecución de la estrategia.

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas se considera una serie de aspectos importantes que vendrán a ser los objetivos estratégicos específicos de primer orden que en aras de la operatividad deberán medirse para ser gestionados correctamente.

Clima y cultura para la acción, constituyen "las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral". Su análisis me permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de la empresa tiene de sus peculiaridades como organización. Actualmente los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la misión y los objetivos estratégicos. Existen numerosas facetas que contribuyen -no cabe duda- a mejorar dicho "clima": flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa (tanto horizontal como verticalmente), establecer políticas de participación en los procesos de toma de decisiones, incentivos y retribución, motivación, formación y concienciación; perfiles, tareas y delegación.

Competencias y conocimiento, se hace referencia a la gestión del capital humano como uno de los aspectos relevantes a considerar en la gestión del capital intelectual, precisamente las competencias (conocimientos y habilidades) son uno de los tres pilares en los que se sostiene la gestión del capital humano. La gestión del capital intelectual está comprendido por: el capital humano (los conocimientos básicos), el capital estructural (los conocimientos que quedan en la empresa) y el capital relacional (las relaciones propias con los proveedores, clientes, instituciones, otras organizaciones, etc). Cuando comenzamos a gestionar todo el conocimiento existente en la empresa con el objeto de generar valor es

cuando podemos comenzar a hablar de la gestión del capital intelectual y de las habilidades estratégicas que influyen en el desarrollo del negocio.

Los clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard, no cabe duda de que se benefician de todo lo anterior en muchos aspectos siendo a corto, medio y largo plazo; uno de nuestros objetivos básicos es su plena satisfacción que se centra en el manejo de las relaciones de marketing en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

Aquí en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la constructora y con su visión analizamos muy bien a nuestros clientes, a nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y evidentemente todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir; de algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.

De entre las variadas estrategias que se puede seguir en este ámbito voy a destacar una de ellas:

Liderazgo de Producto, la idea es ofrecer el mejor producto, razón por la cual que la constructora ofrece a sus clientes una calidad de departamentos excepcionales lo que le ha permitido mantener la imagen y el buen nombre atributos fundamentales que atraen a la clientela.

Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio hay que hacerlo bien desde el principio hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable, la percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.

3.2. Preparación de indicadores.- Siguiendo el esquema planteado me permito identificar los tipos de indicadores a ser medidos para cada uno de los objetivos estratégicos señalados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que a continuación detallo:

3.2.1. Indicadores para la perspectiva financiera.- Para la perspectiva financiera los indicadores a medir son: porcentaje de departamentos vendidos, porcentaje de cuota inicial

recibida, porcentaje de la recuperación de la inversión y porcentaje de rendimiento sobre la inversión.

3.2.2. Indicadores para la perspectiva procesos internos.- En la perspectiva de procesos internos el indicador a medir sería la eficiencia en el uso de los recursos humanos.

3.2.3. Indicadores para la perspectiva aprendizaje-crecimiento.- Para la estrategia de aprendizaje crecimiento voy a citar los indicadores para los distintos objetivos estratégicos de esta perspectiva y son: porcentaje de grado de satisfacción de los empleados y el porcentaje de incremento de la capacitación de los empleados.

3.2.4. Indicadores para la perspectiva del cliente.- Habiendo establecido los objetivos para esta perspectiva de naturaleza externa voy a proponer uno de los indicadores con los que pueden ser evaluados y son: porcentaje de incremento de las ventas por publicidad invertida.

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES

**DIAMONDBEACH COMPAÑÍA LIMITADA
DEL 01 DE JUNIO DE 2008 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VARIABLES	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Vender el 100% de los departamentos de la Torre A del proyecto Daimondbeach desde el 01 de junio del 2008 al 31 de diciembre de 2009	-Departamentos vendidos - Cuota inicial	- Porcentaje de departamentos vendidos - Porcentaje de cuota inicial recibida en la venta de departamentos -Porcentaje de recuperación de la inversión con la venta de los departamentos de la Torre A.
Recuperar la inversión en un 60% acorto plazo con la venta de departamentos de la Torre A	-Inversión - rendimiento	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS		
Alcanzar en un 90%la eficiencia en el uso de los recursos humanos	Eficiencia	- Eficiencia en el uso de los recursos humanos
PERSPECTIVA APRENDIZAJE CRECIMIENTO		
Alcanzar al máximo el grado de satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	- Porcentaje de grado de satisfacción de los empleados
Capacitación del personal	Capacitación del personal	- Porcentaje de incremento de capacitación de los empleados
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Incrementar el porcentaje de las ventas con relación a la publicidad	Incremento en las ventas	- Porcentaje de incremento de las ventas por publicidad invertida

Elaborado por: Jenny M. Cortéz Maita.

Fuente: Jenny M. Cortéz Maita

3.3. Diseño cuadro de indicadores

DIAMONDBEACH COMPAÑÍA LIMITADA			
CUADRO DE MANDO INTREGRAL			
DEL 01 DE JUNIO DE 2008 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS 2009	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Vender el 100% de los departamentos de la Torre A del proyecto Daimondbeach desde el 01 de junio del 2008 al 31 de diciembre de 2009	- Porcentaje de departamentos vendidos - Porcentaje de cuota inicial recibida en la venta de departamentos	100%	Publicidad a través de televisión, prensa y radio
Recuperar la inversión a corto plazo con la venta de departamentos de la Torre A	- Porcentaje de recuperación de la inversión con la venta de los departamentos de la - Porcentaje de rendimiento sobre la inversión	60%	Políticas de recuperación de la inversión
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos humanos	- Eficiencia en el uso de los recursos humanos	90%	Mejor aprovechamiento en el uso de los recursos humanos
PERSPECTIVA APRENDIZAJE CRECIMIENTO			
Alcanzar al máximo el grado de satisfacción de los empleados	- Porcentaje de grado de satisfacción de los empleados	90%	Mejor trato e infraestructura adecuada
Capacitación del personal	- Porcentaje de incremento de capacitación de los empleados	90%	Capacitación continua
PERSPECTIVA DE CLIENTES			
Incrementar el porcentaje de las ventas con relación a la publicidad	- Porcentaje de incremento de las ventas por publicidad invertida	2%	Publicidad constante

3.4 Análisis e interpretación



Interpretación

Al realizar la medición de la variable departamentos vendidos de la Torre A del 01 de junio del 2008 al 31 de diciembre de 2009, resultó una brecha favorable del 100%, es decir la venta total de los departamentos en planos lo que significa que se ha ejecutado una buena gestión para lograr el alcance del objetivo propuesto.



Interpretación

Del 90% que la empresa se propuso recuperar de cuota inicial en las ventas de los departamentos de la Torre A, ha logrado recaudar el 84,34% con una brecha favorable de 6,28%, lo que da entender que las políticas de recaudación y financiación aplicadas están dando buenos resultados.



Interpretación

Del 60% que la empresa se propuso recuperar de la inversión con la venta de los departamentos de la Torre A, ha recuperado el 50,11% con una brecha desfavorable del 16,48% por lo tanto el objeto estratégico propuesto no se ha logrado dar alcance en su totalidad por que la mayoría de la venta de los departamentos son a crédito.



Interpretación

Del 60% del rendimiento sobre la inversión propuesto alcanzar por la compañía el 57,57% de rendimiento sobre la inversión se ha logrado obtener, arrojando una brecha del 4,06 % favorable para la compañía permitiendo de esta manera sobresalir ante la crisis mundial.

DIAMONDBEACH COMPAÑÍA LIMITADA

FICHA TÉCNICA

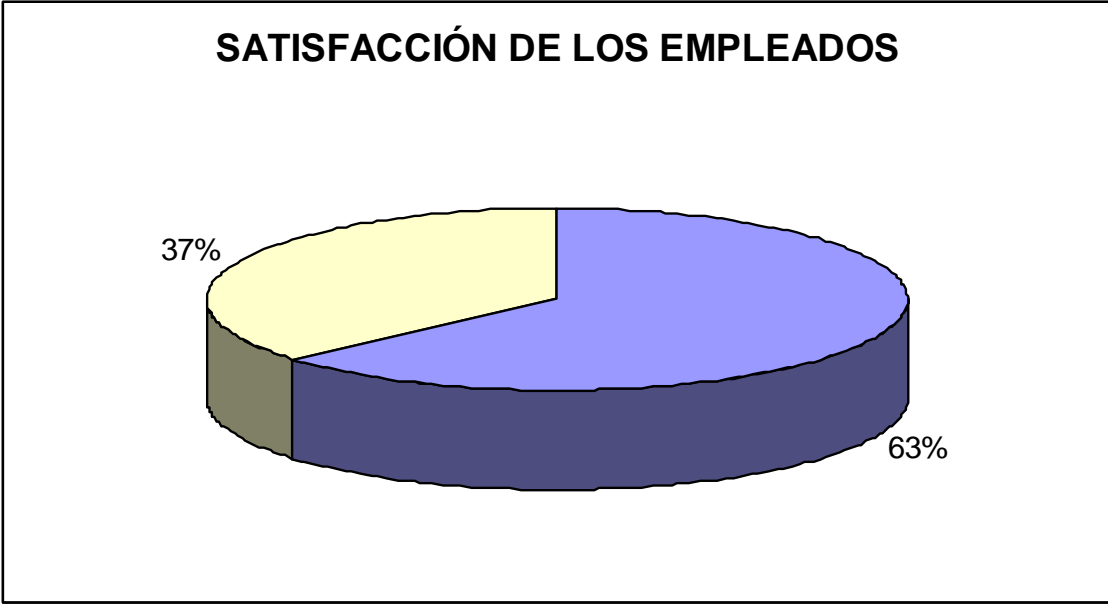
DEL 01 DE JUNIO DEL 2008 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN		
Eficiencia en el uso de los recursos humanos	Aprovechamiento en el uso de los recursos humanos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{inversión R.Humanos}}$ $\frac{3.877.297,68}{60.622,37}$ <p align="center">63,96</p>	Porcentaje	al final de cada período	90%	Departamento de contabilidad de la empresa Diamond beach Cia Ltda.	Índice =	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{63,96}{90} \times 100$ <p align="center">71,06</p>	Brecha= 28,94 Brecha= Desfavorable
ELABORADO POR: JENNY M. CORTEZ M.									



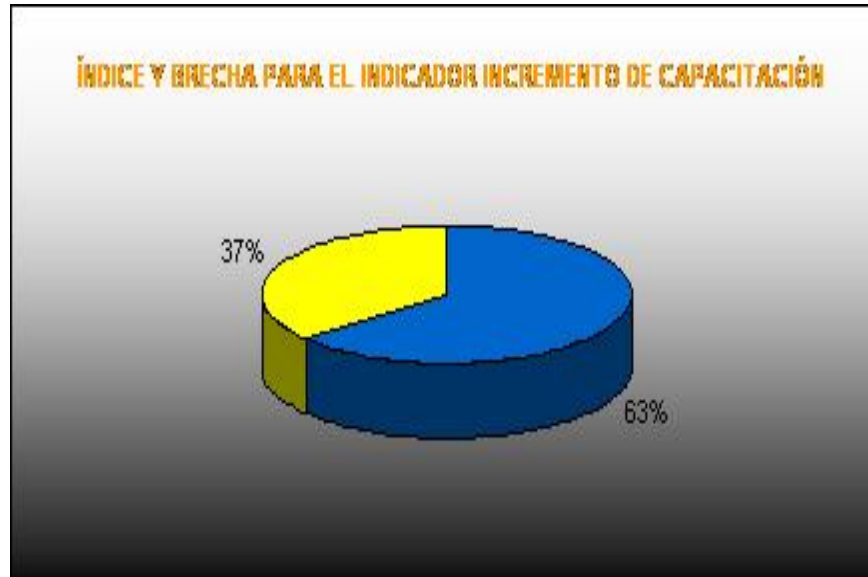
Interpretación

Del 90% del aprovechamiento de los recursos humanos que se propuso la compañía alcanzar, únicamente el 63,96% ha logrado aprovecharse de los recursos humanos cuya comparación da como resultado una brecha desfavorable del 28,94% lo que significa que la empresa en gran parte de sus operaciones no está utilizando bien las capacidades intelectuales de sus recursos humanos.



Interpretación

Del 90% de satisfacción de los empleados que esperaba la empresa alcanzar se determinó que el 57,14%% ha logrado satisfacer las prioridades de los clientes internos lo que arroja una brecha desfavorable de 36,51%% por lo tanto las evidencias muestran que los principales factores de la satisfacción laboral no son un trabajo intelectualmente estimulante.



Interpretación

Que el 90% de incremento de capacitación a los clientes internos propuesto alcanzar por parte de la compañía se ha logrado cubrir el 57,14% del objetivo estratégico por tanto el resultado demuestra que la brecha de 36,51% se muestra desfavorable frente a esta variable, por lo tanto no se ha considerado la necesidad que tienen los empleados de recibir capacitación continua para un mejor desenvolvimiento en sus puestos de trabajo.

ÍNDICE Y BRECHA PARA EL INDICADOR INCREMENTO EN EL PORCENTAJE DE VENTAS EN BASE A LA PUBLICIDAD



Interpretación

Que del 2% para el incremento de las ventas por publicidad se ha logrado incrementar el 1,28% de las ventas dando como resultado una brecha favorable lo que significa que la campaña de publicidad aplicada con el fin de incrementar las ventas de los departamentos del proyecto ha logrado su alcance.

3.5 INFORME

El presente informe pone en consideración las acciones correctivas para que los directivos de la compañía implanten un modelo de indicadores de gestión, procedimientos de control y monitoreen su cumplimiento en base a la misión, visión estratégica; pueden fácilmente ver que las acciones recomendadas sean alcanzables y que implantarlas mejorará el resultado final de los objetivos propuestos por los directivos de la compañía. Los resultados son claros y están alineados con el alcance de la implementación de los indicadores de gestión y los factores de riesgo para la implantación de las acciones correctivas.

El siguiente informe es significativo ya que los resultados están relacionados con los riesgos que pueden impactar negativamente a la compañía si no son corregidos a tiempo, las causas del problema y su impacto están especificadas y las recomendaciones están indicadas en un tono positivo de forma muy sencilla para que en su momento requerido se puedan tomar las mejores decisiones para el éxito de la empresa.

En este informe se presenta la primera tentativa de medir el avance logrado con los criterios e indicadores de gestión y significa una prueba más del compromiso de los directivos de la compañía para dar cumplimiento a las metas propuestas todas enmarcadas al alcance de su misión y visión. Cada uno de los indicadores aplicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral apuntan a determinar para que los procesos utilizados en la compañía se lleven a cabo con eficiencia; la medición de todos y cada uno de los ocho indicadores aplicados en la empresa constituyen la base para el monitoreo de los avances en materia de gestión, para lograr los resultados financieros esperados se necesita que los clientes estén satisfechos, si están satisfechos es posible que sean leales y de ese modo se aumenta la probabilidad de lograr resultados financieros, para que los clientes se encuentren satisfechos y sean leales es necesario que los procesos internos sean tan eficientes y productivos como el cliente espera, para que los procesos internos resulten eficientes y productivos se necesita que los recursos humanos desarrollen la competencia necesaria y cuenten con la tecnología adecuada e innoven permanentemente.

El propósito de la medición de los ocho indicadores de gestión es la de evaluar la efectividad, eficacia y eficiencia de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral en base a los objetivos estratégicos planteados por la compañía dando como resultado unas brechas favorables y desfavorables lo que significa que la compañía en si es nueva prácticamente se encuentra en su fase de crecimiento pero sin embargo a logrado alcanzar

su objetivo principal que es la de la venta total en planos de los departamentos de la primera torre del proyecto inmobiliario ubicado en la parroquia Tonsupa.

La constructora Diamondbeach compañía limitada pionera en el diseño de proyectos inmobiliarios en su sector se ha propuesto unos objetivos estratégicos los cuales me han facilitado ubicar las variables y los indicadores aplicables al cuadro de mando integral y elaborar las correspondientes fichas técnicas las cuales nos muestran de manera resumida los resultados, es así que me permito informar los resultados favorables y desfavorables más relevantes como el de haber alcanzado el 100% en la venta de los departamentos en lo favorable y en lo desfavorable el no haber alcanzado obtener el 90% del uso de sus recursos humanos, satisfacción de los empleados y su capacitación.

Las fichas técnicas nos muestran claramente los resultados obtenidos de cada uno de los ocho indicadores de gestión los cuales me han permitido comparar con los objetivos estratégicos propuestos por la empresa y determinar los resultados para la futura toma de decisiones, la empresa se encuentra en un punto de equilibrio aceptable para mi criterio.

La compañía motivo de la investigación probablemente a descuidado algunos puntos relevantes para la marcha y el buen funcionamiento de la empresa como son: la recuperación de la inversión, el aprovechamiento de los recursos humanos, la satisfacción de los clientes internos y su continua capacitación.

El resultado de las fichas técnicas me facilitó determinar las brechas favorables y desfavorables producto de la comparación de lo que es con lo que debe ser razón por la cual para mi criterio la empresa debe poner mayor énfasis en mejorar las brechas desfavorables.

3.5.1 ANÁLISIS PARA EL INDICADOR DEPARTAMENTOS VENDIDOS

La compañía Diamondbeach entre uno de sus objetivos se propuso la venta del 100% de los departamentos de la primera torre del proyecto inmobiliario; se utilizó para este objetivo el indicador departamentos vendidos lo cual determinó como resultado el alcance del 100% de la meta propuesta utilizando para lo cual como iniciativa estratégica la publicidad a través de todos los medios de comunicación; y lo más relevante para mi criterio es la confianza, el cumplimiento y la seriedad que brindan día a día los directivos de la compañía en la entrega oportuna de todos sus proyectos, por sus diseños, por el confort y la comodidad de sus

departamentos razones más que suficientes para contar con la confianza y el apoyo de nuestros clientes.

3.5.2 ANÁLISIS PARA EL INDICADOR CUOTA INICIAL RECIBIDA EN LA VENTA DE DEPARTAMENTOS

El resultado obtenido de la aplicación del indicador cuota inicial es favorable para la empresa como para los clientes ¿por qué? para la empresa por que sabemos que contamos con la confianza de ellos al poner en nuestras manos sus recursos económicos; y para los clientes por que al invertir en proyectos inmobiliarios la rentabilidad resulta más beneficiosa. La constructora utilizó como iniciativa estratégica políticas de financiación con cuotas accesibles para gente de clase media que saben lo que quieren y confían en nuestro prestigio como inmobiliaria. Es así que el resultado arroja una brecha favorable del 6,28% frente a lo que la compañía se propuso recuperar el 90% de la cuota inicial.

3.5.3 ANÁLISIS PARA EL INDICADOR RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN CON LA VENTA DE LOS DEPARTAMENTOS

Este indicador es muy importante para la toma de decisiones futuras ya que refleja cuanto en porcentajes estamos recuperando de la inversión con el producto de las ventas de los departamentos, en nuestro caso se determinó una brecha desfavorable del 16,48% lo que significa que frente al 60% de lo que se propuso recuperar la compañía aún no lo logra por cuanto la venta de los departamentos se los realiza en planos y a crédito y su total recuperación se hará el momento de la entrega de los mismos que en nuestro caso es para el 31 de diciembre del 2009.

3.5.4 ANÁLISIS DEL INDICADOR RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

Es otro de los indicadores que resulta muy importante para la toma de decisiones futura su resultado muestra en porcentajes cuanto está rindiendo la inversión con el desarrollo del proyecto en lo que respecta a la construcción de la primera torre, en este caso la brecha de 4,06% resulta favorable para los accionistas de la compañía y en su conjunto para todos los que formamos parte de la empresa, lo que demuestra que del 60% que la compañía se propuso como meta estratégica alcanzar de rendimiento sobre la inversión alcanzado el 57,57% de rendimiento lo que significa un gran logro para los accionistas que tienen puesta la confianza en el rendimiento oportuno de sus inversiones.

3.5.5 ANÁLISIS DEL INDICADOR EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde esta perspectiva dentro de las empresas cada una de las personas se consideran como un recurso a minimizar porque tienen un coste pero al mismo tiempo su cualidad humana los convierte en el elemento de más difícil manejo dada su complejidad por lo que el reto de una moderna gestión de recursos humanos es lograr el equilibrio entre coste e inversión para garantizar el éxito de la gestión de los mismos, hoy los gestores de recursos humanos se especializan en tratar los aspectos sociales de los seres humanos, pero simultáneamente desarrollan una preocupación manifiesta por los costes que representan para la empresa y el valor añadido que esta gestión tiene para los accionistas. Hoy se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones consideran sus recursos humanos como elementos valiosos y en muchas ocasiones irremplazables y es por este razonamiento que la gestión se convierte en un asunto estratégico y crucial vinculado directamente con los resultados de la gestión empresarial, razones más que suficientes para que los directivos de la empresa aprovechen al máximo el talento humano con que cuentan para que en un futuro mejoren la brecha desfavorable del 28,94% resultante de la aplicación del indicador.

3.5.6 ANÁLISIS DEL INDICADOR GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Cualquier iniciativa tiene que empezar creando una base fértil para poder cosechar los frutos de las inversiones así como mejorar y cambiar, esta base no es otra que el empleado satisfecho con su trabajo, con su entorno, con sus posibilidades de crecer, con sus posibilidades de utilizar su creatividad y con su integración en el circuito de información; es otro de los indicadores que resulta ser muy importante a la hora de la toma de decisiones por cuanto su resultado refleja el grado de satisfacción de los empleados y para obtener la información utilice encuestas para determinarlo; la brecha que arroja este indicador es del 36,51% un resultado desfavorable frente al 90% que la empresa se propuso alcanzar por lo tanto se debe tomar los correctivos necesarios para mejorar esta brecha.

3.5.7 ANÁLISIS DEL INDICADOR INCREMENTO DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS

El indicador capacitación de los recursos humanos es de vital importancia por que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa, por lo tanto constituye una de las mejores inversiones y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; conduce a la

rentabilidad más alta y a actitudes más positivas permitiendo el logro de metas más individuales eliminando los temores a la incompetencia o la ignorancia individual por estas y por muchas otras razones más los directivos de la empresa deben tomar en cuenta la posibilidad de incrementar la capacitación al recurso humano para que en un futuro puedan mejorar la brecha desfavorable de 36,51% resultante de este indicador.

3.5.8 ANÁLISIS DEL INDICADOR INCREMENTO DE LAS VENTAS POR LA PUBLICIDAD REALIZADA

Para tener ventas es necesario tener clientes y para tener clientes es imprescindible tener métodos para llamar su atención y para ello existe la publicidad, el mayor objetivo para cualquier empresa es vender y esto se logra mediante un buen anuncio y publicarlo en los medios de comunicación y este cumpla el objetivo de la acción incentivar la compra; para mi criterio este resulta ser un buen indicador a medir y su brecha en este caso es favorable ya que la iniciativa estratégica utilizada por la empresa para alcanzar el logro del objetivo rindió sus frutos pero no sin esto dejar de mejorar o aplicar otro tipo de estrategia. El resultado de esta brecha es del 1,28% que frente a lo que se propuso es del 2% resulta ser una brecha favorable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis y se obtuvieron unos resultados que me permiten emitir una serie de conclusiones y recomendaciones que revelen en una sola página una radiografía condensada de lo que es la situación real de la compañía frente al campo de la gestión, ahorrando tiempo y dinero para los analistas e implicados directos e indirectos en la marcha eficiente de la empresa, directivos y demás interesados en esta información para que puedan poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades y desarrollen estrategias que mejoren una situación actual o se mantengan si es el caso en una gestión excelente.

CONCLUSIONES

1. En el diagnóstico del concepto estratégico de la empresa se puede concluir que no tenía definida la misión, la visión, los valores y los principios. Entre las debilidades más importantes están que se no contaba con objetivos estratégicos alineados con la misión y visión y no tenía identificado indicadores de gestión bajo las perspectivas del cuadro de mando integral, se evidenció además que la empresa no tenía metas e iniciativas estratégicas. Se identificaron las oportunidades y amenazas; entre las oportunidades están el ser la empresa líder en su sector en el desarrollo de proyectos inmobiliarios exclusivos con tecnología avanzada lo que le ha permitido consolidarse en una de las empresas de mayor prestigio dentro del país aspecto que se debe aprovechar al máximo. Las amenazas por los altos precios, la comunicación ineficiente entre los directivos y colaboradores de la empresa, la falta de seguimiento a posibles clientes; por lo tanto se deben concentrar esfuerzos para mejorar estos aspectos.
2. Se establecieron cinco objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y se observó cuales son los objetivos más afectados donde la empresa debe mejorar continuamente. Y por último se desarrollaron las metas e iniciativas estratégicas que permitieron desarrollar los indicadores de gestión que debe seguir la empresa.
3. Se identificó los indicadores de gestión adecuados bajo el cuadro de mando integral para medir, controlar para que permitan tomar correctivos en la gestión de la empresa.

4. La compañía Diamondbeach, se propuso la venta del 100% de los departamentos en planos de la primera torre en la parroquia Tonsupa, gracias al esfuerzo mancomunado de los directivos y de todos quienes formamos parte de la empresa, lograron alcanzar la meta propuesta; razón más que suficiente para que los que quienes están a la cabeza sigan haciendo de su gestión algo que valga la pena por que el beneficio es mutuo tanto como para los directivos y sus recursos humanos.

RECOMENDACIONES

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Hacer uso del sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa.
2. Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa.
3. Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.
4. Propongo que se debe seguir realizando este tipo de proyectos inmobiliarios y seguir aplicando diferentes iniciativas estratégicas que le permitan alcanzar en un cien por ciento los objetivos estratégicos planteados como es el de haber alcanzado la meta de la venta del 100% de los departamentos de la primera torre.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R editores, Bogotá.
- Horvath & Partners (2003): **Dominar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): **Como utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

SITIOS WEB:

- http://www.asip.org.ar/es/revistas/48/guzman/guzman_02.php
- <http://www.biblioteca.uson.mx/digital/tesis/docs%5C18955%5CCapitulo6.pdf>
- http://books.google.com.ec/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA445&lpg=PA445&dq=perspectiva+aprendizaje+crecimiento&source=bl&ots=B8VA0mXFPo&sig=7LdBfMmf_oPZUHY3EGQnBGV8eA7Y&hl=es&ei=2LFxSpjoPNj7tgeDzJWNBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3
- <http://www.ciberconta.unizar.es>
- http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/perspectiva_aprendizaje.htm
- http://www.corporacion3d.com/corporac/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=23
- <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/3a.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2009a/479/Perspectiva%20de%20los%20procesos%20internos.htm>
- http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigación2dic04/el_cuadro_extenso.html
- <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planification.html>
- http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm
- http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm
- <http://www.mercadeo.com>

- <http://www.monografias.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos66/planeacion-funcion-proceso-administrativo/planeacion-funcion-proceso-administrativo2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos71/balanced-scorecard-ecuador/balanced-scorecard-ecuador.shtml>
- <http://www.wikipedia.org>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci3n_estrategica
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

ANEXOS