



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA  
MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ESTRUCTURACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN  
EN LA EMPRESA “RECTIFICADORA BORJA”.**

Tesis de Grado previo la obtención del  
título de Magíster en Auditoría de  
Gestión de la Calidad

**Autor:** Marcelo Xavier Acosta Terán

**Director:** Ing. M.Sc. Marcelo Carpio Sacoto

**Centro universitario:** Ibarra

2011

**Ing. M.Sc. Marcelo Carpio Sacoto**

**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: MARCELO XAVIER ACOSTA TERÁN, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes

Ibarra, julio 15 del 2011

f).....

**Ing. M.Sc. Marcelo Carpio Sacoto**

**DIRECTOR**

## **AUTORÍA**

Yo, MARCELO XAVIER ACOSTA TERÁN, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma

f).....

**Marcelo Xavier Acosta Terán**

**AUTOR DE LA TESIS**

**C.I.:1001734845**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Marcelo Xavier Acosta Terán, declaro ser autor 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 las 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 apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad

Ibarra, julio 15 del 2011

f)-----

**Marcelo Xavier Acosta Terán**

**AUTOR DE LA TESIS**

**C.I.:1001734845**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme concluir este reto, a mi asesor de Tesis Ing. M.Sc. Marcelo Carpio Sacoto por la ayuda brindada en la realización de esta investigación, al Señor Jorge Borja, propietario de Rectificadora Borja, por el apoyo ofrecido y a la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera especial a los docentes de la Maestría, por los conocimientos compartidos

**Marcelo Acosta Terán**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo y el esfuerzo realizado para alcanzar esta meta, la quiero dedicar a mis hijos Stéfano Xavier, Mathías Andrés y Valeria Monserrath, quienes son las personas más importante que me ha dado nuestro creador, a mi esposa Jhosset, por ser mi amiga y compañera en todo el sentido de la palabra y a mis padres por formarme para ser un hombre de bien.

**Marcelo Acosta Terán**

## INDICE DE CONTENIDOS

	<b>PÁGINA</b>
Certificación del director.....	II
Autoría.....	III
Cesión de derechos.....	IV
Agradecimiento.....	V
Dedicatoria.....	VI
 <b>INTRODUCCIÓN</b> .....	 11
 <b>CAPÍTULO I</b>	
 <b>INTRODUCCIÓN HACIA EL MANEJO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.</b>	
1.1 Herramientas de gestión para el desarrollo organizacional.....	15
 <b>CAPÍTULO II</b>	
 <b>ASPECTOS GENERALES</b>	
2.1 Conceptos y fundamentos.....	17
2.1.1 Misión.....	17
2.1.2 Visión.....	19
2.1.3 Valores corporativos.....	20
2.1.4 Factores claves de éxito.....	23
2.1.5 Objetivos estratégicos.....	26
2.1.6 Estrategia.....	27

2.1.7	Táctica.....	27
2.1.8	Mapa estratégico.....	28
2.1.9	Plan de acción.....	29
2.2	Importancia del cuadro de mando integral.....	29
2.2.1	Perspectiva financiera.....	32
2.2.2	Perspectiva del cliente.....	33
2.2.3	Perspectiva de procesos internos.....	34
2.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	34
2.3	Importancia de los indicadores.....	35
2.3.1	Tipos de indicadores.....	36
2.3.1.1	Indicadores de gestión.....	38
2.3.1.2	¿Qué medir?.....	39

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA EMPRESA RECTIFICADORA BORJA**

3.1	Declaración de la Misión.....	43
3.2	Declaración de Visión.....	44
3.3	Declaración de los Valores Corporativos.....	45
3.4	Grupos de interés de la organización.....	46
3.5	Factores claves de éxito.....	47
3.6	Matriz de diagnóstico FODA y su análisis.....	52
3.7	Estructuración del cuadro de Mando Integral.....	56

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

4.1	Importancia de la aplicación de los indicadores de gestión.....	86
	<b>DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>94</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	Conclusiones.....	96
	Recomendaciones.....	98
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>

## *INDICE DE CUADROS Y ANEXOS*

	<b>PÁGINA</b>
Matriz de diagnóstico FODA.....	55
Red de objetivos de contribución con indicadores.....	93
Cuadro de Mando Integral “RECTIFICADORA BORJA” .....	95

Las organizaciones de todo nivel en la actualidad se ven obligadas a adecuarse de tal manera que las exigencias que impone la globalización no las afecten en su normal operación.

La filosofía de todos los que conforman la empresa “Rectificadora Borja”, es la de brindar un excelente servicio a sus clientes, con responsabilidad, honestidad y experiencia, que son parte de sus valores corporativos y en su afán de ser los líderes en el mercado del norte del país, hace que estén dispuestos a mejorar el manejo interno de la misma, sin escatimar recurso alguno para lograrlo.

Se tiene como competencia rectificadoras pequeñas creadas en el medio y otras que provienen de cadenas de empresas de la Capital, que sin dudarlo, influyen en la decisión de los clientes de elegir una u otra opción, además con las innovaciones que en la actualidad existen, la población de usuarios está pendiente de aquello, para lo cual las herramientas de gestión son una muy útil ayuda para mejorar el manejo de la empresa y se han constituido en una necesidad por los excelentes resultados que se puedan lograr, sobre todo en la “Rectificadora Borja” que es una empresa de administración familiar, la cual está creciendo y mejorando procesos, infraestructura, recursos, etc., para brindar aún más de lo que los clientes están acostumbrados a recibir.

El cuadro de mando integral nos permite tener las siguientes ventajas: visión general del sistema de negocio de la empresa; trasladar los objetivos marcados de la estrategia en acciones concretas; prever el futuro con el manejo de los indicadores de gestión entre otras, en resumen, esta herramienta constituye el proceso que nos permita traducir los objetivos estratégicos en resultados.

Para la estructuración del CMI, se utilizaron temas de apoyo comprendidos en el capítulo primero como la Introducción hacia el manejo de las herramientas de gestión, el cual nos da las guías necesarias para poder comprender lo que es gestión.

El segundo capítulo se trata sobre los conceptos y fundamentos de todo lo que está vinculado con el Cuadro de Mando Integral, o sea, Misión, Visión, Valores

corporativos, Factores claves de éxito, Objetivos estratégicos, Estrategia, Táctica, Mapa estratégico, Plan de acción, las perspectivas de análisis de los objetivos estratégicos, Financiera, Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y crecimiento.

En el siguiente capítulo se declaran todos los aspectos nombrados anteriormente y se estructura el cuadro de Mando Integral, como tal.

En el capítulo cuarto se hace mención a la aplicación de los indicadores de gestión y como están establecidos los objetivos de acuerdo a los niveles de la organización.

## **CAPÍTULO 1:**

# **INTRODUCCIÓN HACIA EL MANEJO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN HACIA EL MANEJO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.**

Como se ha visto a lo largo del estudio de la maestría, la gestión es un elemento fundamental que ayuda a toda entidad empresarial con su desarrollo para el logro de los objetivos que la misma se propone, pero así, como la gestión requiere de una correcta planificación y ejecución, la misma también necesita de distintas herramientas que puedan optimizar su desarrollo.

La competencia en el entorno empresarial es parte de la naturaleza de cada empresa y dependerá de que las herramientas de gestión sean las correctas para llevar a cabo el adecuado desarrollo de las planificaciones correspondientes a los recursos que ayudarán a una empresa con el logro de cada uno de sus objetivos.

Es importante tener en cuenta que en estos días, una empresa no es capaz de obtener ventajas sostenibles únicamente por medio de la aplicación de nuevas herramientas de gestión tecnológicas sobre los bienes físicos, activos y pasivos financieros, ya que el logro exitoso de la competitividad empresarial debe enfocarse a un correspondiente plan en cual tiene por tarea fijar la visión, los objetivos y las estrategias mediante las cuales se llevará a cabo este desarrollo con base en un adecuado diagnóstico institucional. Ahora bien, si nos referimos más puntualmente a los tipos de herramientas de gestión, debemos mencionar los indicadores de gestión, aquí deberemos tener en cuenta algunas ramificaciones que los mismos se centran básicamente en la correcta implementación de esta herramienta de gestión; por ejemplo, cuando nos refiramos a los indicadores de gestión debemos remarcar los atributos y los diferentes tipos de indicadores que pueden presentarse; los propósitos y beneficios de los mismos y debemos determinar si éstos serán utilizados a modo de indicadores globales o individuales.

## **1.1 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Podemos decir que una de las herramientas de gestión más importantes con la que cuentan las empresas son los sistemas de gestión, ya que mediante éstos, la misma puede lograr mantener el control total sobre todas las actividades que comprende la gestión. Los sistemas informáticos involucrados en el proceso de gestión de una empresa tienen la tarea de cumplir con dos características técnicas fundamentales, las cuales son el facilitar el trabajo colaborativo de los usuarios del sistema y proporcionar las herramientas de gestión que puedan proporcionar un mayor énfasis en el desarrollo de la gestión administrativa de una entidad empresarial. Habitualmente estas herramientas de gestión tienen la característica de permitir una rápida adaptación por parte de los usuarios. Es fundamental que toda empresa que recién comienza establezca las herramientas de gestión que utilizará para su desarrollo.

Debemos considerar a las herramientas de gestión como parte fundamental de toda empresa. La gestión empresarial es el medio más importante por el cual la empresa emprenderá su camino para lograr los objetivos deseados, por ello, establecer las herramientas de gestión que serán utilizadas para poder lograr este desarrollo, representan un factor prioritario en todo sistema empresarial. Son muchas las empresas en la actualidad que disponen de diferentes departamentos de gestión y administración basados en una visión muy tradicional que se apoyan fundamentalmente en el control del cumplimiento de las reglas internas predispuestas por las herramientas de gestión correspondientes a cada área empresarial.

## **CAPÍTULO 2**

### **ASPECTOS GENERALES.**

## CAPÍTULO II

### ASPECTOS GENERALES.

#### 2.1 CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS.

##### 2.1.1 MISIÓN.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la(s) función(es) básica(s) que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

##### a) Características de la misión.

Las características que debe tener la misión son:

- amplia,
- concreta,
- motivadora y
- posible.

##### b) Tipos de misión.

- **Misiones muy amplias:** este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la misión de la organización.

- **Misiones muy estrechas:** el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

### c) La importancia de la misión.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

### d) Como identificar la misión de una empresa.

Existen básicamente dos aspectos que pueden ayudar a identificar la misión de una empresa, los cuales son:

- **Campo de actividad:** especificando los negocios en los cuales se centrará la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización.

- **Capacidades:** que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

En los casos en que la empresa cuente con varios productos que comercializa y en diferentes mercados, es más complicado identificar cual es la misión, por lo tanto hay que desarrollar recursos y capacidades centrándose en los factores de éxito de cada mercado.

#### **e) Sugerencias para la misión.**

La misión se la debería establecer de la siguiente manera:

- Cuando se la elabore, hay que tratar de hacerla planificada, sólida y completa.
- Asegurarse de que la misión sea comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.
- Cabe recordar que al elaborar la misión, la imagen de credibilidad ha de estar presente en todo momento.
- De vez en cuando es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la organización, que el futuro deseado es posible.

#### **2.1.2 VISIÓN.**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

#### **a) Importancia de la visión.**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

#### **b) Ventajas que tiene el establecer una visión.**

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde la alta dirección hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

### **2.1.3 VALORES CORPORATIVOS.**

Los valores corporativos son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores corporativos son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque estos valores son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus directivos.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

#### **a) Características de los valores corporativos.**

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

#### **b) Importancia de los valores corporativos.**

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

#### **c) La identidad como parte de los valores corporativos.**

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

Este documento lo elabora el equipo directivo de la organización, basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Dónde están nuestros clientes?
- ¿Qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Qué deseos satisfacen nuestros clientes?
- ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no satisfacemos?
- ¿Qué es lo que nuestra instalación ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores?
- ¿Qué es lo genuino de nuestra instalación?
- ¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?
- ¿Qué le ofrecemos a nuestros trabajadores?
- ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?
- ¿Qué es lo que debe ser nuestra organización?

#### **d) Cómo definir los valores de una empresa**

Lo primero que se debe hacer es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa a corto y mediano plazo, por ejemplo, cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de dichos valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y la organización misma.

Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de la empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar la misión y la visión.

#### **2.1.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO<sup>1</sup>.**

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de que tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo ya que a través de ellos pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Es importante para la organización conocer con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica, no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen el producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

---

<sup>1</sup> Agurto Espinoza P. (2010). Módulo 2 Tercer semestre, La planificación empresarial UTPL (pág 64)

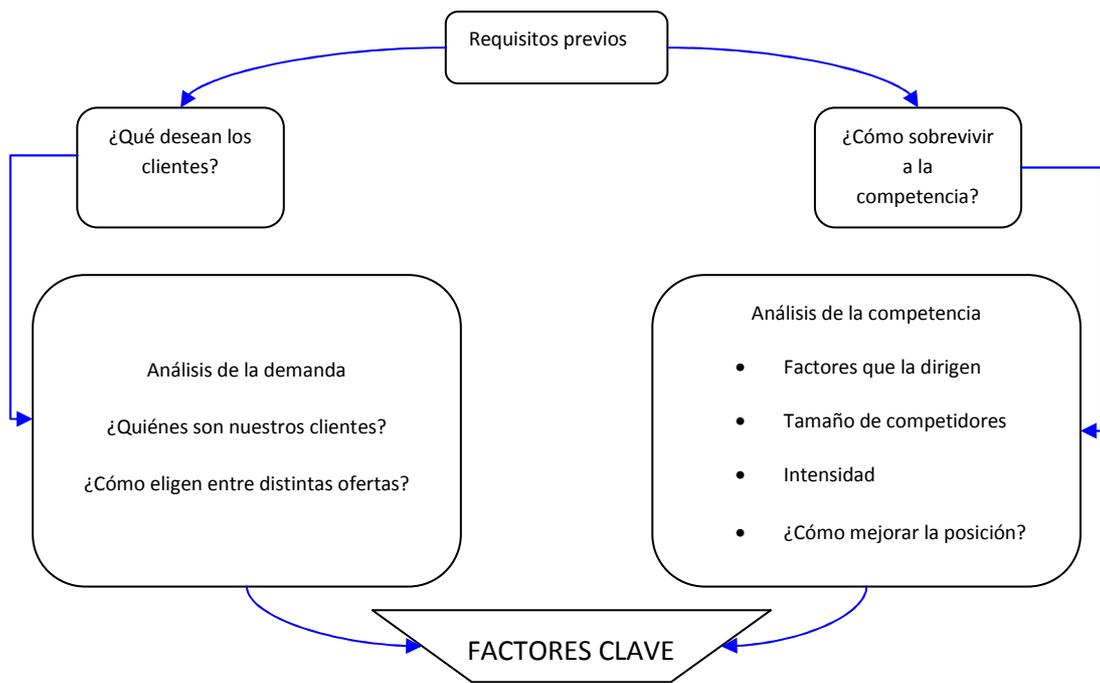


Fig. 2.1 Factores clave de éxito<sup>2</sup>

## a) Ventajas

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa es la matriz FODA que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización y que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis FODA compara objetivamente a la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la organización, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

<sup>2</sup> Agurto Espinoza P. (2010). Módulo 2 Tercer semestre, La planificación empresarial UTPL (pág 64)

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, ya que con estas se analizan y clasifican los factores que afectan a un sector determinado, las cuales son:

- La competencia de los productos sustitutivos
- La amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores establecidos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

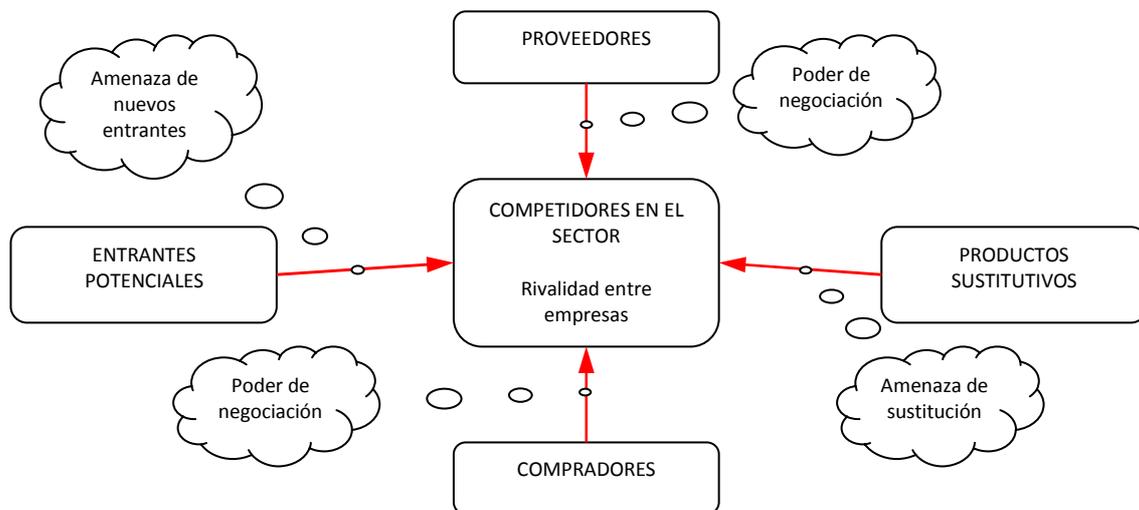


Fig. 2.2 Las cinco fuerzas de Porter<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Agurto Espinoza P. (2010). Módulo 2 Tercer semestre, La planificación empresarial UTPL (pág 55)

## b) Comprensión

La mirada hacia adentro implica comprender muy bien cómo se comporta el mercado en el que opera u operará la empresa y cuáles son las fuerzas que lo mueven.

### 2.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los Objetivos Estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la Misión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia<sup>4</sup>, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

#### a) Características de los objetivos estratégicos:

- **Cuantificables:** que se puedan medir, realizables en cantidad y calidad
- **Realizables:** deben ser posibles de alcanzar prácticos y realistas. No tiene sentido diseñar un objetivo estratégico que uno de antemano sabe que no se podrá alcanzar.
- **Comprensibles:** nos referimos a que deben estar escritos con palabras muy sencillas y que deben de ser comprendidos fundamentalmente por quienes están involucrados en su logro.
- **Motivadores:** deben de estimular a la mayor productividad.

---

<sup>4</sup> Sinergia: Es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero caracterizado por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de dichas causas.

### **2.1.6 ESTRATEGIA.**

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa
- Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios
- Una forma de conquistar el mercado
- La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse
- La mejor forma de insertar la organización a su entorno

### **2.1.7 TÁCTICA.**

Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o sea, el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitarán dicho camino.

Las tácticas reciben distintas clasificaciones en función de sus propios objetivos individuales, como lo son; el desarrollo o la presión, por ejemplo, al referirnos a tácticas de desarrollo hablamos de las acciones que se limitan solo a concretar el plan o estrategia definida, sin modificar la relación entre las partes, a diferencia de las tácticas de presión que apuntan a fortalecer una posición debilitando al adversario, modificando la relación entre las partes (confunden, intimidan, etc.).

Es de tener muy en cuenta que si las tácticas no tienen una guía firme y segura a seguir (estrategia) y quedan libradas a la improvisación, alcanzar objetivos será muy difícil.

De lo cual se deduce que una táctica funciona solo cuando se encuentra orientada en base al profesionalismo, la anticipación, la franqueza y la firmeza de convicciones hacia el objetivo o meta fijada.

Son muchas más la pautas que conforma el concepto de la táctica, formado en función de los elementos conocidos y desconocidos o imprevistos, a los cuales cada empresa deberá enfrentarse en función del medio en el que se desenvuelve.

### **2.1.8 MAPA ESTRATÉGICO.**

El mapa estratégico sirve para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. Los directivos frecuentemente se refieren a la construcción de este mapa como -la mejor comprensión de estrategia-. Y más allá de la simple comprensión, los mapas estratégicos proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía de crecimiento; en el CMI se lo desarrolla de la siguiente manera:

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral, se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que lo harán posibles.

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. La relación causa-efecto de este diseño constituye la hipótesis de la estrategia. El diagrama muestra de que forma la cuestión afecta a los objetivos del cliente de calidad y disponibilidad del producto, objetivos que, a su vez, impulsan la retención de clientes y el crecimiento de los ingresos.

El mapa estratégico y el cuadro de mando para la cuestión relacionada con fuentes y distribución, define la lógica del enfoque de mejorar producto, calidad y disponibilidad. Las relaciones causa-efecto del mapa estratégico, así como los indicadores, objetivos e iniciativas del cuadro de mando, forman la estrategia de esta cuestión.

### **2.1.9 PLAN DE ACCIÓN.**

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye en una especie de guía que brinda una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

### **2.2 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.<sup>5</sup>**

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y

---

<sup>5</sup> Martínez Fernández F. El cuadro de mando Integral; un instrumento de control. [http:// www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml](http://www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml)

David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Organización.

El Cuadro de Mando Integral es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono **Tableau de Bord**, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

El cuadro de mando integral supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros retratando claramente los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles. El cuadro de mando integral describe las múltiples vinculaciones indirectas necesarias para conectar las mejoras en los activos intangibles de una organización con los resultados tangibles sobre clientes y aspectos financieros de la estrategia. La proposición de valor para el cliente define el contexto en el que los activos intangibles crean valor. Las cuestiones estratégicas describen la -receta- para combinar los activos intangibles de habilidades,

tecnologías y clima empresarial con procesos internos, como fuentes y distribución, a fin de obtener resultados tangibles (fidelidad del cliente, crecimiento de los ingresos, rentabilidad). De esta manera, el cuadro de mando integral proporciona el marco para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento.

### **2.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA<sup>6</sup>.**

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios 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.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las 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, 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, entre otros

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.

---

<sup>6</sup> Martínez Fernández F. El cuadro de mando Integral; un instrumento de control. [http:// www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml](http://www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml)

## 2.2.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE<sup>7</sup>.

Las empresas identifican los segmentos del cliente y del 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. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados 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.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

---

<sup>7</sup> Martínez Fernández F. El cuadro de mando Integral; un instrumento de control. [http:// www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml](http://www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml)

### **2.2.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS<sup>8</sup>.**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y 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 a los clientes existentes y 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 proceso 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.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

### **2.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO<sup>9</sup>.**

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.

---

<sup>8</sup> Martínez Fernández F. El cuadro de mando Integral; un instrumento de control. <http://www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml>

<sup>9</sup> Martínez Fernández F. El cuadro de mando Integral; un instrumento de control. <http://www.monografias.com/tabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml>

El CMI 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 quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- 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: 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 CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

### **2.3 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel,

que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar.

### 2.3.1 TIPOS DE INDICADORES.

Es necesario saber diferenciar entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como ejemplo se puede graficar lo que se utilizó en el diplomado y la especialidad

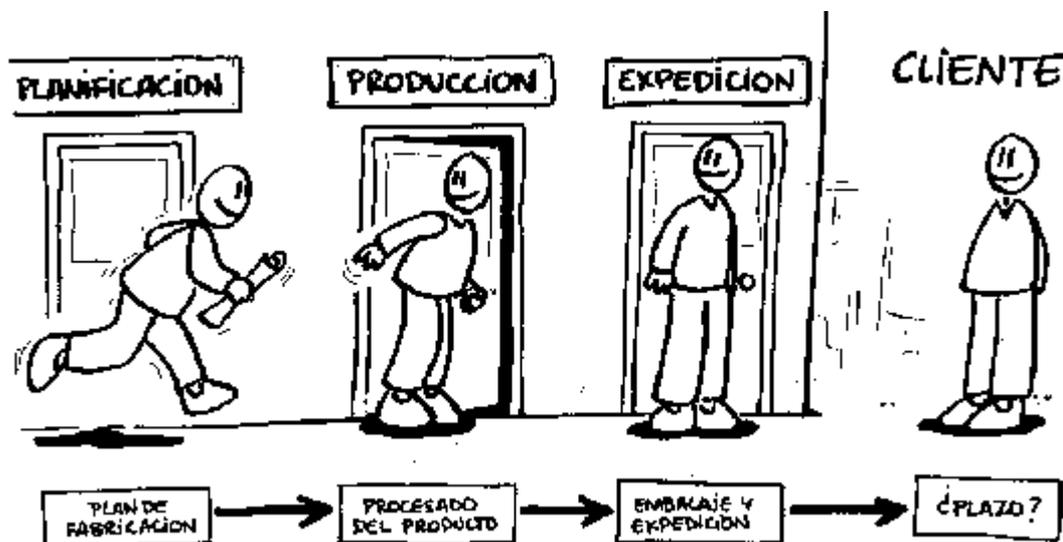


Fig. 2.3 Esquema de tipo de indicadores

**Indicadores de cumplimiento**<sup>10</sup>: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con

<sup>10</sup> Villavicencio M. W. (2010). Módulo 3 Tercer semestre, El presupuesto empresarial y operativo como Herramienta de gestión (pág 25)

los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc..*

**Indicadores de evaluación<sup>11</sup>:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.*

**Indicadores de eficiencia<sup>12</sup>:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

**Indicadores de eficacia<sup>13</sup>:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

**Indicadores de gestión<sup>14</sup>:** Teniendo en cuenta que gestión tiene 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 los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

---

<sup>11</sup> Villavicencio M. W. (2010). Módulo 3 Tercer semestre, El presupuesto empresarial y operativo como Herramienta de gestión (pág 25)

<sup>12</sup> Villavicencio M. W. (2010). Módulo 3 Tercer semestre, El presupuesto empresarial y operativo como Herramienta de gestión (pág 26)

<sup>13</sup> Villavicencio M. W. (2010). Módulo 3 Tercer semestre, El presupuesto empresarial y operativo como Herramienta de gestión (pág 26)

<sup>14</sup> Villavicencio M. W. (2010). Módulo 3 Tercer semestre, El presupuesto empresarial y operativo como Herramienta de gestión (pág 26)

### 2.3.1.1 INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores de gestión son claves para el manejo de los procesos relacionados. Cualquiera de los otros indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de gestión de pedidos. Pero los indicadores que realmente sirven para manejar el mismo son los indicadores de gestión. En este caso, la gestión del buffer, es el verdadero artífice que nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar al resultado de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que *si algo puede salir mal estemos seguros que así será*<sup>15</sup>.

Los ejemplos mas gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos esta relacionado con todas esas encuestas, mas o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos. Y el segundo esta relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos productos. Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados, eso está bien, pero no se los ve suficientes para gestionar el día a día de los procesos de cualquier organización.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios, son el resultado de los indicadores de gestión, así que se ve la necesidad de identificar, definir indicadores de gestión si la intención principal es la de administrar eficaz y eficientemente los mismos<sup>16</sup>:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.

---

<sup>15</sup> Villavicencio M. W. (2010). Módulo 3 Tercer semestre, El presupuesto empresarial y operativo como Herramienta de gestión (pág 26)

<sup>16</sup> Villavicencio M. W. (2010). Módulo 3 Tercer semestre, El presupuesto empresarial y operativo como Herramienta de gestión (pág 27)

- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios, mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o en que frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con que frecuencia se va a revisar, auditar el sistema de obtención de datos?

### 2.3.1.2 ¿QUÉ MEDIR?<sup>17</sup>

Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan casi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez mas una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

---

<sup>17</sup> Martínez Vega P. (2009). Módulo 4 Segundo semestre, Introducción al diseño de indicadores UTPL (pág 48)

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos, es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Una vez definidos los diferentes tipos de indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esta llevando a cabo.
- En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

- Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos PHVA. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.

## **CAPÍTULO 3:**

# **ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA EMPRESA RECTIFICADORA BORJA.**

## CAPÍTULO III

### ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA EMPRESA RECTIFICADORA BORJA.

#### 3.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.

	<p style="text-align: right;"><b>Misión</b></p> <p>Somos una empresa rectificadora y reconstructora de toda clase de motores a diesel y gasolina de vehículos livianos y pesados para la provincia de Imbabura, Carchi y el norte de Pichincha contribuyendo al desarrollo socio-económico del sector.</p>
--	--

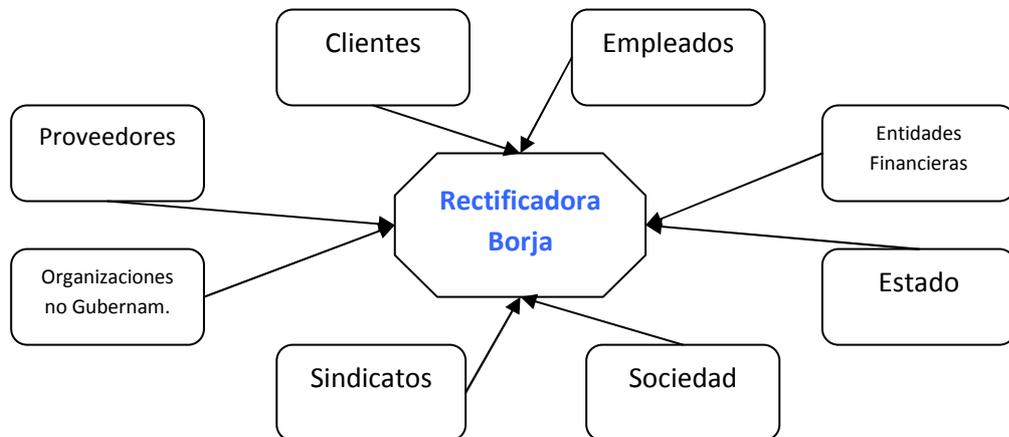
### 3.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.

	<p style="text-align: right;"><b>Visión</b></p> <p>Ser la primera empresa rectificadora y reconstructora de motores certificada con Norma Internacionales de calidad en el norte del país.</p>
--	--

### 3.3 DECLARACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS.

	<b>Valores corporativos</b>
	<p><b>B</b> agaje de conocimiento puestos en práctica al realizar los trabajos (Experiencia)</p> <p><b>O</b> rden y limpieza en toda la infraestructura de la organización</p> <p><b>R</b> esponsabilidad en la ejecución del conjunto de actividades que se desarrollan dentro de la organización</p> <p><b>J</b> usticia y honestidad al momento de emitir criterios técnicos</p> <p><b>A</b> tención personalizada técnico-administrativa para satisfacer las necesidades de la exigente clientela que tenemos el gusto de servir</p>

### 3.4 GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN.



#### Empleados (Incluye alta dirección)

GERENTE- PROPIETARIO:	Sr. Jorge Heriberto Borja Paredes
ADMINISTRADORA:	Sra. Magdalena Mantilla de Borja
GERENTE FINANCIERA:	Ing. Viviana Jhosset Borja Mantilla
JEFE TALLERES:	Ing. Jorge Richard Borja Mantilla
JEFA DE RECURSOS HUMANOS:	Ing. Julieta Magdalena Borja Mantilla
ASESOR TÉCNICO	Ing. Marcelo Xavier Acosta Terán
EMPLEADOS (PERSONAL OPERATIVO Y DE APOYO)	Personal técnico, administrativo y de servicio, actualmente se cuenta con 15 operadores de máquinas, un mensajero y una secretaria.

#### Clientes o Consumidores

Estamos enfocados a cubrir las necesidades de los concesionarios de marcas prestigiosas como CHEVROLET, MAZDA, TOYOTA, NISSAN, KIA, SKODA, HYUNDAI, entre otras.

Maestros mecánicos a quienes acuden los dueños de vehículos en busca de servicio de reparación de motores.

Consumidor final quien trae directamente la parte de su motor para el servicio de rectificación.

### **Proveedores**

En vista de que para el trabajo del día a día se requiere de materiales ferrosos y no ferrosos, herramienta, repuestos, lubricantes, químicos, mano de obra directa e indirecta, suministros, la empresa cuenta con un sin número de proveedores quienes han otorgado la confianza entregando sus productos a crédito gracias a su buena capacidad de pago.

### **Entidades Financieras**

La confianza nos ha otorgado el banco del Pichincha con quien actualmente mantenemos relaciones financieras.

### **Organizaciones no Gubernamentales**

Al estar en proceso de crecimiento nos hemos enfocado en la ayuda social a familias específicas con las que la empresa mantiene relación.

### **Sindicatos de Trabajadores**

Los trabajadores y la empresa no ha visto la necesidad de la formación de esta entidad por cuanto la relación obrero – patrono fluye de la mejor manera.

### **Sociedad**

Contribuimos con el desarrollo económico y social de muchas familias.

### **Estado**

Cumplimos con el estado pagando oportunamente los impuestos.

## **3.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.**

Considerando que los factores críticos o claves de éxito en una empresa son los que le permiten sobrevivir y prosperar en el mercado competitivo al que se enfrenta, para alcanzar el éxito la empresa debe suministrar a los consumidores lo que necesitan o desean y sobrevivir a la competencia.

Para determinar los factores claves del éxito primero se debería contestar las siguientes preguntas.

## **Análisis de la Demanda**

### *1. ¿Que desean nuestros clientes?*

- La rectificación de alguna parte del motor para satisfacer su necesidad y darle solución a su problema.
- Atención personalizada
- Que la empresa entienda que es lo que necesita
- Satisfacción en su servicio
- Asesoría técnica en caso de no tener conocimiento sobre su problema
- Honestidad al momento de emitir el diagnostico.

### *2. ¿Quiénes son nuestros clientes?*

- Concesionarios,
- Maestros mecánicos
- Dueños de vehículos a diesel y gasolina
- Consumidores finales

### *3. ¿Cómo eligen entre distintas ofertas?*

- Por prestigio del lugar a donde acuden.

- Por referencias de otros clientes.
- Porque ya han realizado trabajos anteriores y les ha gustado el servicio brindado.
- Por la confianza que se da al cliente, trabajando con maquinaria moderna, personal calificado en la rama, garantías y asesoramiento continuo.
- Por precios atractivos.

#### 4. *¿Cómo sobrevivir a la competencia?*

- Se ha tomado la decisión de invertir en nueva maquinaria más moderna con el fin de mejorar el servicio y ofrecer más precisión en la rectificación de las partes del motor, esto nos pone más alto que nuestros competidores quienes cuentan con maquinaria menos avanzada.
- Contratando a nuevo personal que maneja todas las máquinas y pueda enseñar a otros para evitar quedarnos desabastecidos de personal calificado en el uso de esta nueva tecnología.
- Certificar a la organización con las Normas de Calidad ISO 9001:2008, de esta manera se garantizaría que la empresa sea la única en el norte del país en conseguir este logro.
- Conocedores de que es el cliente quien mantiene a nuestra empresa en alto, buscamos que la atención sea personalizada, se satisfaga su necesidad, se sienta como en casa, escuchamos sus consultas sobre el motor en problemas y sugerimos las mejores alternativas de rectificación.

## **Análisis de la Competencia.**

- *Factores que la dirigen*

Son muchos los factores que dirigen la competencia tales como el entorno externo, este incluye el entorno económico general, el entorno industrial, el entorno competitivo, y el entorno específico de la organización todos estos se relacionan con las necesidades del clientes, las tendencias del mercado y la actividad legislativa en ese momento, en nuestro caso debemos comprender que sucede en nuestro entorno industrial, ubicándonos en este ya que somos una organización que genera servicios, y sabiendo que los factores que dirigen la competencia son:

Cambios en la tecnología,

- La introducción de nuevos productos y servicios
- La apertura de nuevos mercados,
- La influencia del gobierno en la empresas de este tipo,
- El desarrollo de nuevas aplicaciones para productos o servicios existentes.

Para el análisis de la competencia las empresas utilizan el estudio de las cinco fuerzas de Porter ya que esto permitirá a la empresa tener mayor claridad de la situación en la que se está trabajando, entendiendo como competencia más a la coexistencia con sus competidores que la definitiva eliminación de los mismos.

- *Tamaño de los Competidores, Intensidad y como Mejorar la Posición*

En la empresa Rectificadora Borja jamás debemos subestimar a nuestros competidores creyendo que por pequeños que estos sean, no van a ser competencia. Actualmente las empresas que se encuentran en el mismo negocio se dirigen o enfocan en los clientes o consumidores del mismo segmento del mercado.

Las empresas funcionan en un entorno que se divide en dos:

- El entorno económico, social y político general.
- El entorno específico de la organización.

Estas dos son importantes ya que permiten comprender como funciona la empresa en una economía nacional en el cual las tasas de interés son moderadas, existen buenos negocios y las perspectivas sean optimistas, es decir un buen entorno externo es importante para la empresa pues le da estabilidad y fortaleza para seguir funcionando, así mismo el entorno específico de la organización le permite trabajar en equipo con personal entregado a sus labores, puesto la camiseta de la rectificadora y luchando por sacar adelante, conscientes de que es la empresa que permite mantener nuestras familias, dar estabilidad económica.

A medida que nuestra empresa conceptualiza su futuro, debe buscar medir su progreso, no solo a través de analizar la demanda y a la competencia sino con la determinación de los indicadores críticos de éxito para cada línea de negocios y también en forma global para toda la rectificadora, por lo general dichos indicadores son en ocasiones cifras financieras específicas como ventas, márgenes, tasas internas de retorno, e índices de éxito no cuantificables como la opinión de nuestros clientes acerca del servicio, la motivación de los empleados y la satisfacción de nuestros grupos de interés.

### 3.6 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO FODA Y SU ANÁLISIS.

<b>Fuerzas positivas</b>					
		<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>		
<b>Fuerzas internas</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura adecuada, maquinaria de alta tecnología para cumplir con las normas del fabricante.</li> <li>2. Mano de Obra Calificada.</li> <li>3. Adecuada comunicación entre clientes internos y externos.</li> <li>4. Mejora continua hacia la calidad.</li> <li>5. Preocupación por el desarrollo del personal.</li> <li>6. Prestigio de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liberación de aranceles por estar calificado como artesano.</li> <li>2. Acuerdos comerciales con fábricas de máquinas de rectificación.</li> <li>3. Convenios con concesionarios de marcas prestigiosas de vehículos para el servicio de rectificación.</li> <li>4. Convenios con entidades públicas.</li> <li>5. Ser considerados por las Instituciones Educativas de las ramas afines para que sus estudiantes realicen prácticas pre-ocupacionales, sabiendo que a futuro pueden ser potenciales clientes o trabajadores.</li> <li>6. Ubicación geográfica ideal al ser una zona de tráfico de todo tipo de vehículos.</li> </ol>	<b>Fuerzas externas</b>	

<b>Fuerzas internas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta del personal especializado en el manejo de maquinaria de rectificación de motores</li> <li>2. Falta de un proceso de prevención del mantenimiento de la maquinaria lo que implica demoras por paradas imprevistas de la rectificación de las partes del motor.</li> <li>3. Falta de un proceso estructurado para la solución de problemas</li> <li>4. Falta de control al momento de entregar un trabajo (se olvidan los despachadores alguna parte específica del mismo, el cliente muchas veces regresa a solicitarnos lo que faltó por entregar).</li> <li>5. Insuficiente maquinaria y personal por la excesiva carga de trabajo.</li> <li>6. Pérdida de clientes por entregar trabajos a crédito, que se convierte en cartera incobrable y con clientes que no regresan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política agravando la situación económica del país.</li> <li>2. Impuestos excesivamente altos lo que dificulta importar nueva maquinaria con mejor tecnología.</li> <li>3. Emigración de personal especializado en el manejo de maquinaria de rectificación de motores.</li> <li>4. Existencia cercana de otras rectificadoras.</li> <li>5. Ingreso de repuestos de mala calidad, ya que una vez reparado el motor puede dar problemas</li> <li>6. Aumento del sueldo básico de los trabajadores, imposibilitando pagar rubros altos en vista de que nos veríamos forzados a subir los precios.</li> </ol>	<b>Fuerzas externas</b>
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	
<b>Fuerzas negativas</b>			

Para realizar un completo análisis de la empresa Rectificadora Borja, así como del entorno que la rodea, utilizamos la matriz de diagnóstico FODA, la cual nos permite, de acuerdo al conocimiento de la organización, establecer parámetros de calificación comparativos (desde 0 hasta 4) entre 6 fortalezas y 6 debilidades con 6 oportunidades y 6 amenazas, sin sobrepasar de 9 en la suma unitaria de las columnas, de la manera establecida en la página que a continuación se detalla:

Matriz de diagnóstico

FODA

RECTIFICADORA BORJA



Fortalezas	Externos										Subtotal	Factor mínimo							
	Oportunidades					Amenazas													
	A Futuro																		
Actuales	Libración de aranceles por estar calificado como artesano	4	4	1	1	0	0	3	2	3	1	1	0	0	0	0	20	2.22	
	Infraestructura adecuada, maquinaria de alta tecnología para cumplir con las normas del fabricante	0	0	1	1	3	0	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	10	1.67
	Mano de obra calificada	0	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	8	1.33	
	Adecuada comunicación entre clientes internos y externos	2	0	1	0	0	2	0	2	2	1	1	3	0	0	0	14	1.75	
	Mejora continua hacia la calidad	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	4	1.33		
	Preocupación por el desarrollo del personal	0	3	1	1	3	2	2	1	1	0	0	3	0	0	0	15	1.88	
	Prestigio de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Falta de personal especializado en el manejo de maquinaria de rectificación de motores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1.00	
	Falta de un proceso de prevención del mantenimiento de la maquinaria lo que implica demoras por paradas imprevistas....	0	2	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	7	1.40	
	Falta de un proceso estructurado para la solución de problemas	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	6	1.50	
Falta de control al momento de entregar un trabajo	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	4	1.00		
Debilidades	Insuficiente maquinaria y personal por la excesiva carga de trabajo	3	0	1	2	0	2	0	0	2	1	1	0	2	0	0	14	1.75	
	Pérdidas de clientes por entregar trabajos a crédito, que se convierte en cartera incobrable y con clientes que no regresan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4	1.00	
Subtotales	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	Casillas ≠ 0 (65)		

Factor de ponderación [108/65] = 1.66

### 3.7 ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

<b>Objetivos</b>
Incrementar la rentabilidad
Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones
Disminuir costos de rectificación
Aumentar la satisfacción del cliente
Mejorar la calidad del servicio
Obtener nuevos clientes
Disminución del tiempo de entrega de trabajos
Disminución de tiempo perdido por operación
Disminución de tiempo perdido por máquinas
Adquisición de máquinas de última generación
Disminuir fallos en la operación de máquinas
Capacitación del personal en calidad de servicio
Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas

Evaluando de los objetivos de acuerdo a sus respectivas perspectivas, resulta:

<b>OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Perspectivas</b>			
	Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Incrementar la rentabilidad	X			
Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones	X			
Disminuir costos de rectificación	X			
Aumentar la satisfacción del cliente		X		
Mejorar la calidad del servicio		X		
Obtener nuevos clientes		X		
Disminución del tiempo de entrega de trabajos			X	
Disminución de tiempo perdido por operación			X	
Disminución de tiempo perdido por máquinas			X	

Adquisición de máquinas de última generación			X	
Disminuir fallos en la operación de máquinas			X	
Capacitación del personal en calidad de servicio				X
Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas				X

Fundamentando las perspectivas obtenemos lo siguiente:

<b>OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Perspectivas</b>				<b>Fundamentación</b>
	Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento	
Incrementar la rentabilidad	X				Este objetivo va directamente a la perspectiva financiera por obvias razones
Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones	X				Indiscutiblemente está relacionado con el aumento de divisas y por ende a la perspectiva financiera
Disminuir costos de rectificación	X				Es de aspecto financiero ya que incide directamente con la rentabilidad
Aumentar la satisfacción del cliente		X			Perspectiva de clientes ya que evalúa directamente las necesidades del cliente
Mejorar la calidad del servicio		X			Está enfocado en la perspectiva de cliente ya que el cliente se va a sentir más a gusto
Obtener nuevos clientes		X			Esto implica conseguir nuevos clientes, por lo tanto está relacionado con el aspecto cliente
Disminución del tiempo de entrega de trabajos			X		Este objetivo tiene vinculación directa ya que es parte de los procesos productivos
Disminución de tiempo perdido por operación			X		Este involucra directamente a la cadena de valor y procesos internos de operación

Disminución de tiempo perdido por máquinas			X		Disminución de tiempo está considerado directamente con objetivo dentro de la perspectiva de procesos internos
Adquisición de máquinas de última generación			X		Le enfoco a procesos internos por cuanto con esto me voy a poder mejorar en el servicio que se presta
Disminuir fallos en la operación de máquinas			X		Los fallos están dentro de esta perspectiva ya que es parte de la cadena del servicio
Capacitación del personal en calidad de servicio				X	Capacitación implica aprendizaje y por ende crecimiento profesional, por ende se este objetivo se encasilla en esta perspectiva
Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas				X	Perspectiva crecimiento y aprendizaje, ya que implica formación de los operadores

De acuerdo a las perspectivas, tenemos los siguientes indicadores:

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Objetivo (ObF1): Incrementar la rentabilidad	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObF1.1.- Porcentaje de utilidad neta real respecto a la utilidad neta programada	$\frac{Utilidad\_neta\_real}{Utilidad\_neta\_programada} \times 100$
Ind. ObF1.2.- Porcentaje de utilidad neta en relación con el capital	$\frac{Utilidad\_neta}{Capital} \times 100$

Objetivo (ObF2): Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObF2.1.- Porcentaje de ingresos incrementados	$\left( \frac{Ingresos\_reales}{Ingresos\_programados} \right) \times 100$

Objetivo (ObF3): Disminuir costos de rectificación	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObF3.1.- Porcentaje de disminución de los costos de rectificación	$\left( 1 - \frac{Costos\_de\_rectificación\_año\_anterior}{Costos\_de\_rectificación\_actual} \right) \times 100$

Incrementar la RENTABILIDAD

Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones

Disminuir costos de rectificación

*Financiera*



*Clientes*



*Procesos internos*



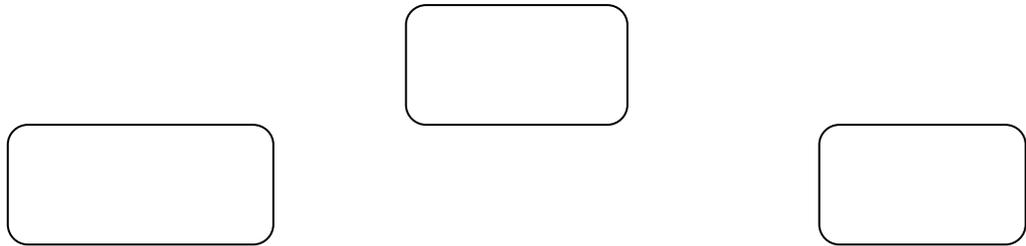
*Aprendizaje y crecimiento*

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Objetivo (ObC1): Aumentar la satisfacción del cliente	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObC1.1.- Porcentaje de clientes satisfechos (por encuestas)	$\frac{\text{Clientes _satisfechos _encuestados}}{\text{Total _clientes _encuestados}} \times 100$
Ind. ObC1.2.- Porcentaje de resolución de quejas mensual	$\frac{\text{Cantidad _de _quejas _solucionadas _mes}}{\text{Cantidad _de _quejas _totales _mes}} \times 100$

Objetivo (ObC2): Mejorar la calidad del servicio	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObC2.1.- Porcentaje de disminución de reclamaciones de clientes	$\left( 1 - \frac{\text{Número _reclamaciones _clientes _mes}}{\text{Número _de _trabajos _realizados _mes}} \right) \times 100$
Ind. ObC2.2.- Porcentaje de clientes satisfechos con la mejora de la calidad	$\frac{\text{Nro _de _clientes _satisfechos _con _la _mejora}}{\text{Nro _de _clientes _totales}} \times 100$

Objetivo (ObC3): Obtener nuevos clientes	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObC3.1.- Porcentaje de nuevos clientes	$\frac{\text{Cliente _nuevos}}{\text{Clientes _totales}} \times 100$



*Financiera*

---

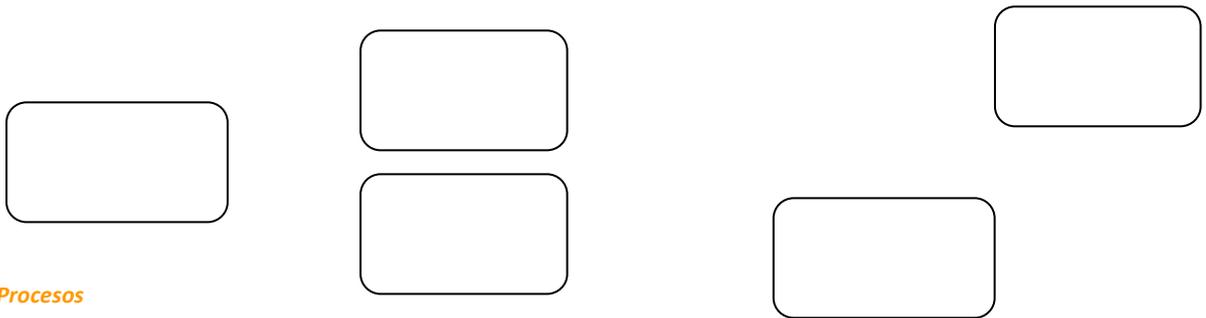
Aumentar la satisfacción del cliente

Mejorar la calidad del servicio

Obtener nuevos clientes

*Clientes*

---

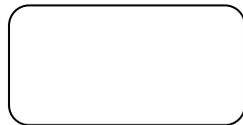


*Procesos*

*internos*

---

*Aprendizaje y crecimiento*



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

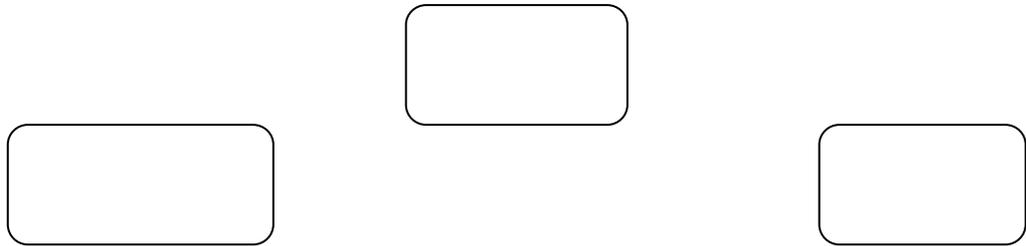
Objetivo (ObP1): Disminución del tiempo de entrega de trabajos	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObP1.1.- Porcentaje de trabajos entregados a tiempo	$\frac{\text{Nro. de órdenes de trabajo entregadas a tiempo}}{\text{Nro. de órdenes totales}} \times 100$

Objetivo (ObP2): Disminución de tiempo perdido por operación	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObP2.1.- Porcentaje de ordenes de trabajo incumplidas por pérdidas de tiempo en operación	$\frac{\text{Nro. órdenes de trabajo no cumplidas}}{\text{Nro. total de órdenes de trabajo}} \times 100$

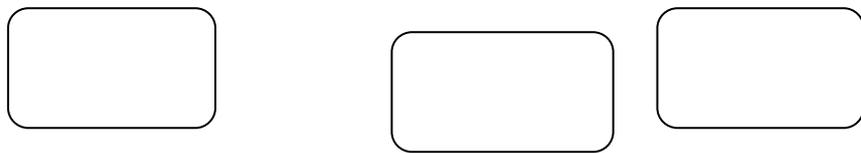
Objetivo (ObP3): Disminución de tiempo perdido por máquinas	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObP3.1.- Porcentaje de tiempo perdido por máquinas	$\frac{\text{Horas perdidas por máquinas}}{\text{Horas totales de trabajo}} \times 100$

Objetivo (ObP4): Adquisición de máquinas de última generación	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObP4.1.- Porcentaje de máquinas nuevas de última generación	$\frac{\text{Cantidad\_de\_máquinas\_nuevas}}{\text{Cantidad\_de\_máquinas\_totales}} \times 100$

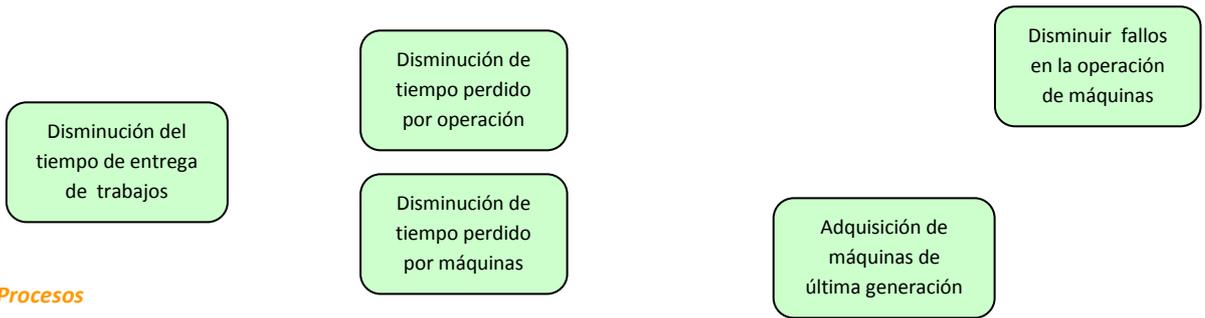
Objetivo (ObP5): Disminuir fallos en la operación de máquinas	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObP5.1.- Porcentaje de trabajos con defectos	$\frac{\text{Cantidad\_de\_trabajos\_defectuosos}}{\text{Cantidad\_de\_trabajos\_totales}} \times 100$



*Financiera*



*Clientes*



*Procesos*

*internos*



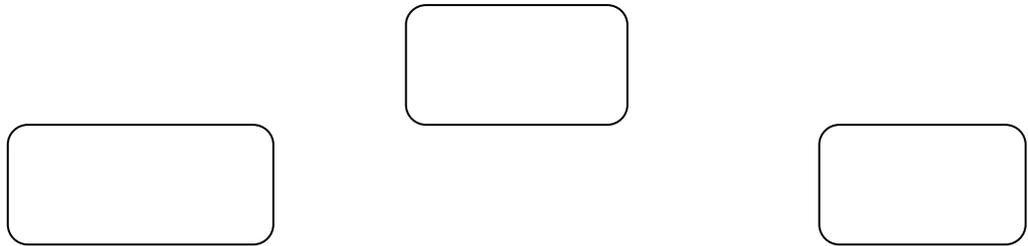
*Aprendizaje y crecimiento*



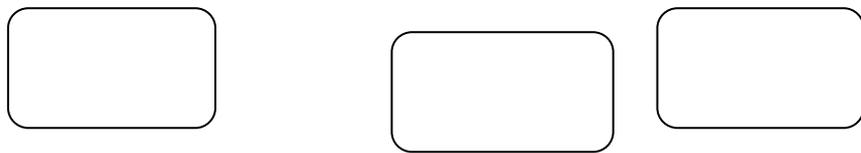
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:

Objetivo (ObA1): Capacitación del personal en calidad de servicio	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObA1.1.- Porcentaje de empleados con formación en calidad del servicio	$\frac{\text{Nro\_de\_empla\_con\_formac\_en\_calidad\_servicio}}{\text{Número\_de\_empleados\_de\_la\_empresa}} \times 100$

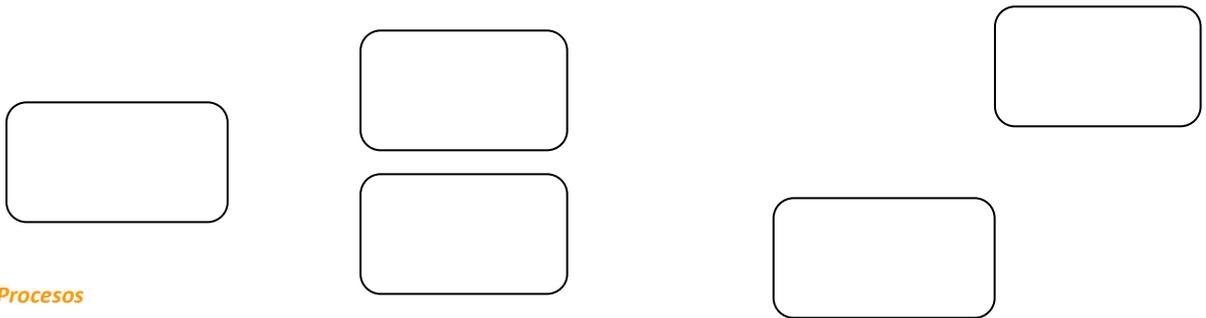
Objetivo (ObA2): Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas	
Indicador (Ind.)	Fórmula de cálculo
Ind. ObA2.1.- Porcentaje de empleados con formación en el manejo de máquinas	$\frac{\text{Nro\_de\_empla\_con\_formac\_en\_manejo\_máquinas}}{\text{Número\_de\_empleados\_de\_la\_empresa}} \times 100$



*Financiera*



*Clientes*



*Procesos  
internos*



*Aprendizaje y  
crecimiento*

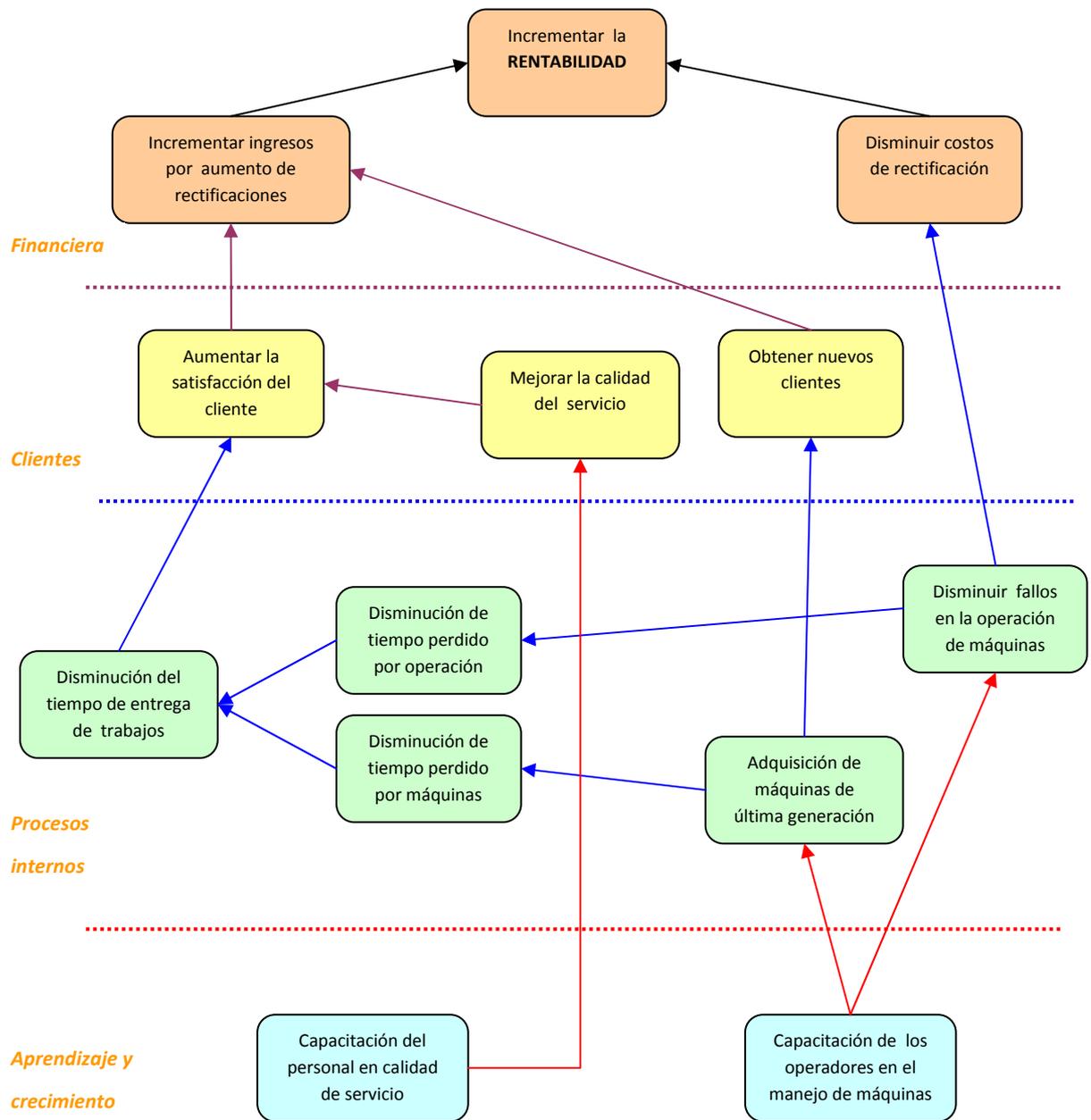
Capacitación del personal en calidad de servicio

Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas

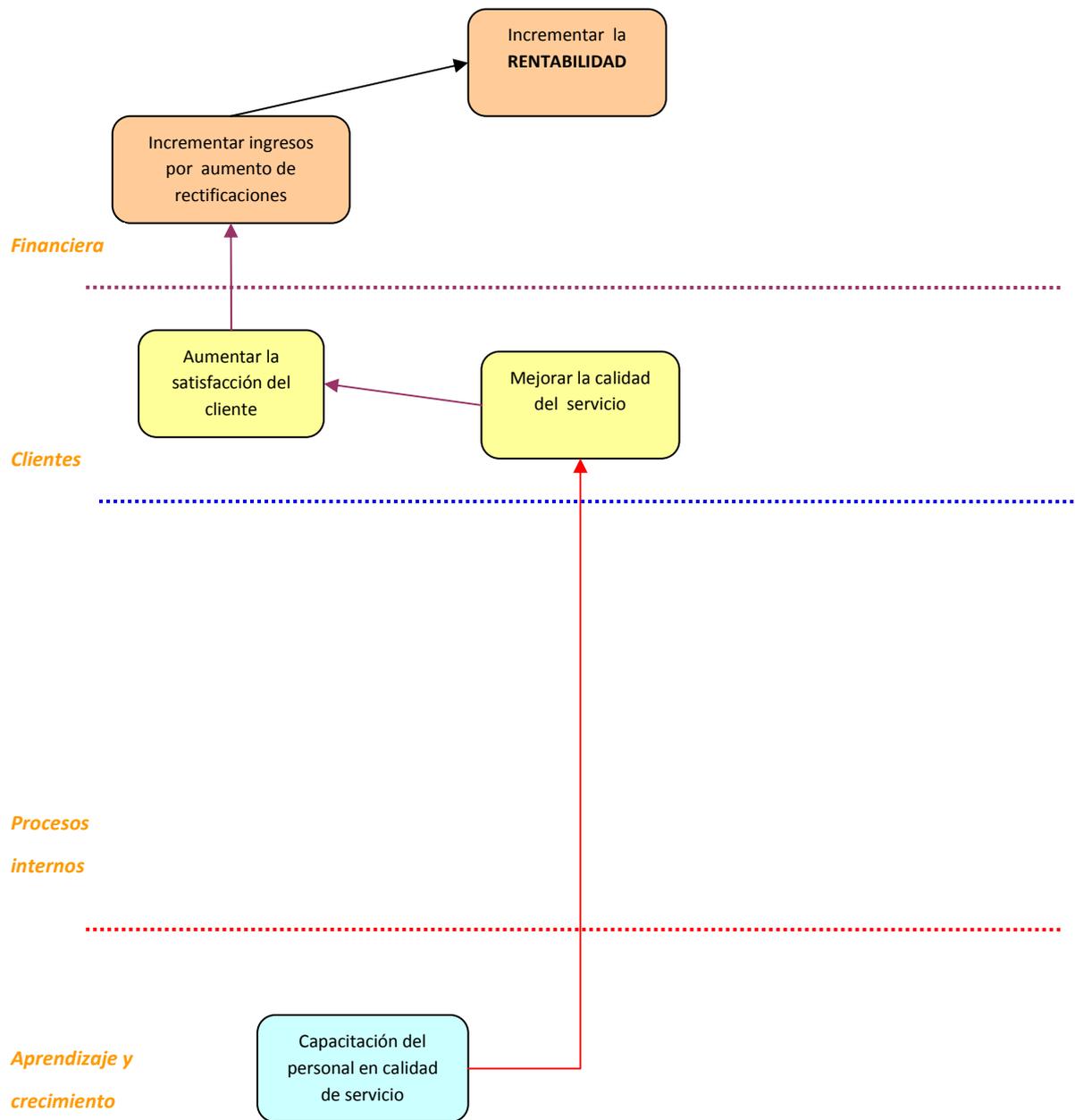
<b>RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES DE LA RECTIFICADORA BORJA</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Perspectivas</b>				<b>Indicador</b>
	Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento	
(ObF1) Incrementar la rentabilidad	X				Ind. ObF1.1.- Porcentaje de utilidad neta real respecto a la utilidad neta programada  Ind. ObF1.2.- Porcentaje de utilidad neta en relación con el capital
(ObF2) Incrementar los ingresos por rectificación	X				Ind. ObF2.1.- Porcentaje de ingresos incrementados
(ObF3) Disminuir costos de rectificación	X				Ind. ObF3.1.- Porcentaje de disminución de los costos de rectificación
(ObC1) Aumentar la satisfacción del cliente		X			Ind. ObC1.1.- Porcentaje de clientes satisfechos (por encuestas)  Ind. ObC1.2.- Porcentaje de resolución de quejas mensual
(ObC2) Mejorar la calidad del servicio		X			Ind. ObC2.1.- Porcentaje de disminución de reclamaciones de clientes  Ind. ObC2.2.- Porcentaje de clientes satisfechos con la mejora de la calidad

(ObC3) Obtener nuevos clientes		X			Ind. ObC3.1.- Porcentaje de nuevos clientes
(ObP1) Disminución del tiempo de entrega de trabajos			X		Ind. ObP1.1.- Porcentaje de trabajos entregados a tiempo por mes
(ObP2) Disminución de tiempo perdido por operación			X		Ind. ObP2.1.- Porcentaje de ordenes de trabajo incumplidas por pérdidas de tiempo en operación
(ObP3) Disminución de tiempo perdido por máquinas			X		Ind. ObP3.1.- Porcentaje de tiempo perdido por máquinas
(ObP4). Adquisición de máquinas de última generación			X		Ind. ObP4.1.- Porcentaje de máquinas nuevas de última generación
(ObP5) Disminuir fallos en la operación de máquinas)			X		Ind. ObP5.1.- Porcentaje de trabajos con defectos
(ObA1) Capacitación del personal en calidad de servicio				X	Ind. ObA1.1.- Porcentaje de empleados con formación en calidad del servicio
(ObA2) Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas				X	Ind. ObA2.1.- Porcentaje de empleados con formación en el manejo de máquinas

## Mapa estratégico "RECTIFICADORA BORJA"



## Ruta No.1



## Análisis de la Ruta No.1

SI hay capacitación del personal en la calidad del servicio

ENTONCES hay mejora en la calidad del servicio;

---

SI hay mejora en la calidad del servicio,

ENTONCES hay aumento en la satisfacción del cliente;

---

SI hay aumento en la satisfacción del cliente,

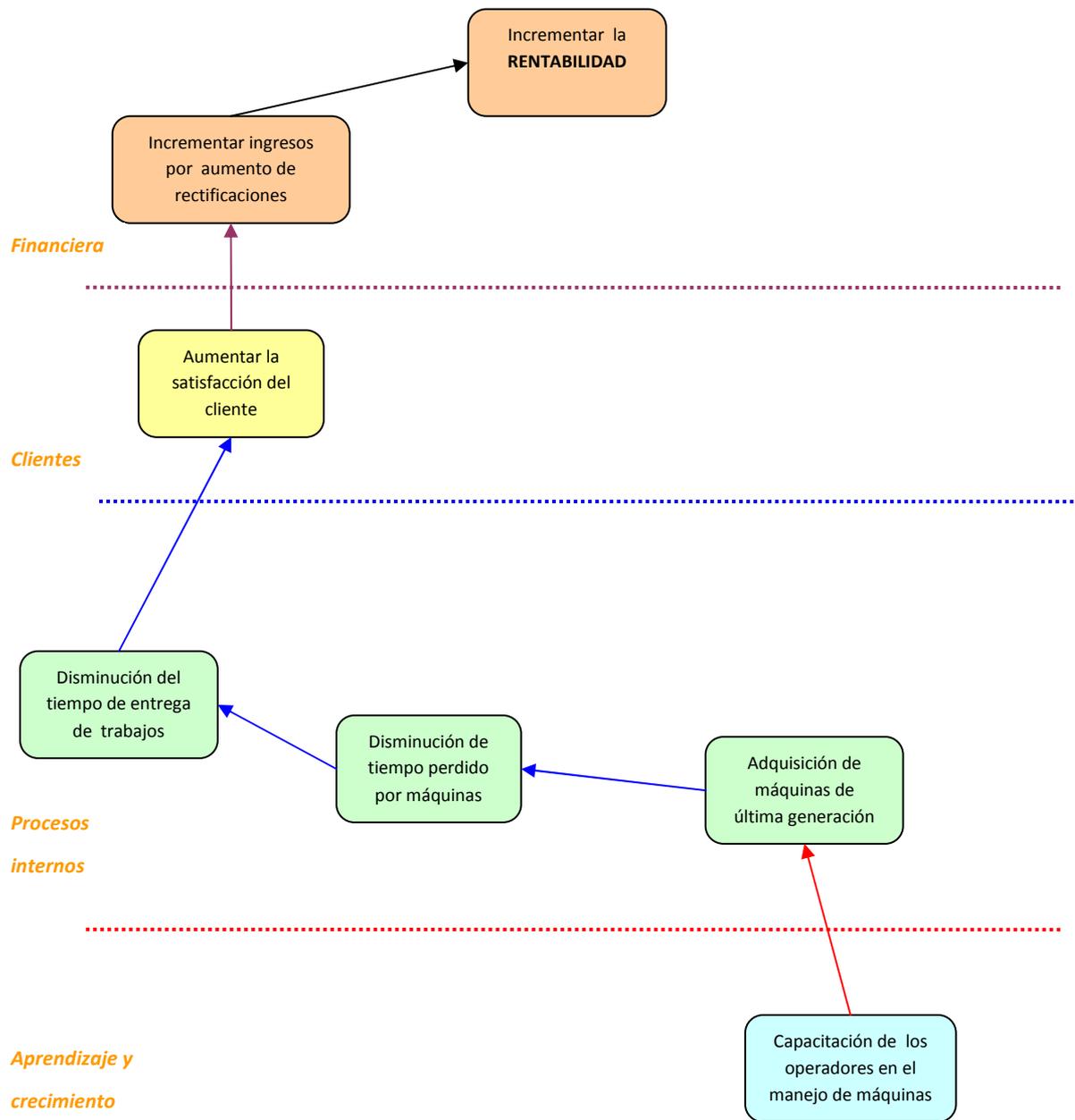
ENTONCES hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones;

---

SI hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones,

ENTONCES **hay un incremento de la rentabilidad.**

## Ruta No.2



## Análisis de la Ruta No.2

SI hay capacitación de los operadores en el manejo de máquinas

ENTONCES hay adquisición de máquinas de última generación;

---

.

SI hay adquisición de máquinas de última generación,

ENTONCES hay disminución de tiempo perdido por máquinas;

---

.

SI hay disminución de tiempo perdido por máquinas,

ENTONCES hay disminución del tiempo de entrega de trabajos;

---

.

SI hay disminución del tiempo de entrega de trabajos,

ENTONCES hay aumento en la satisfacción del cliente;

---

.

SI hay aumento en la satisfacción del cliente,

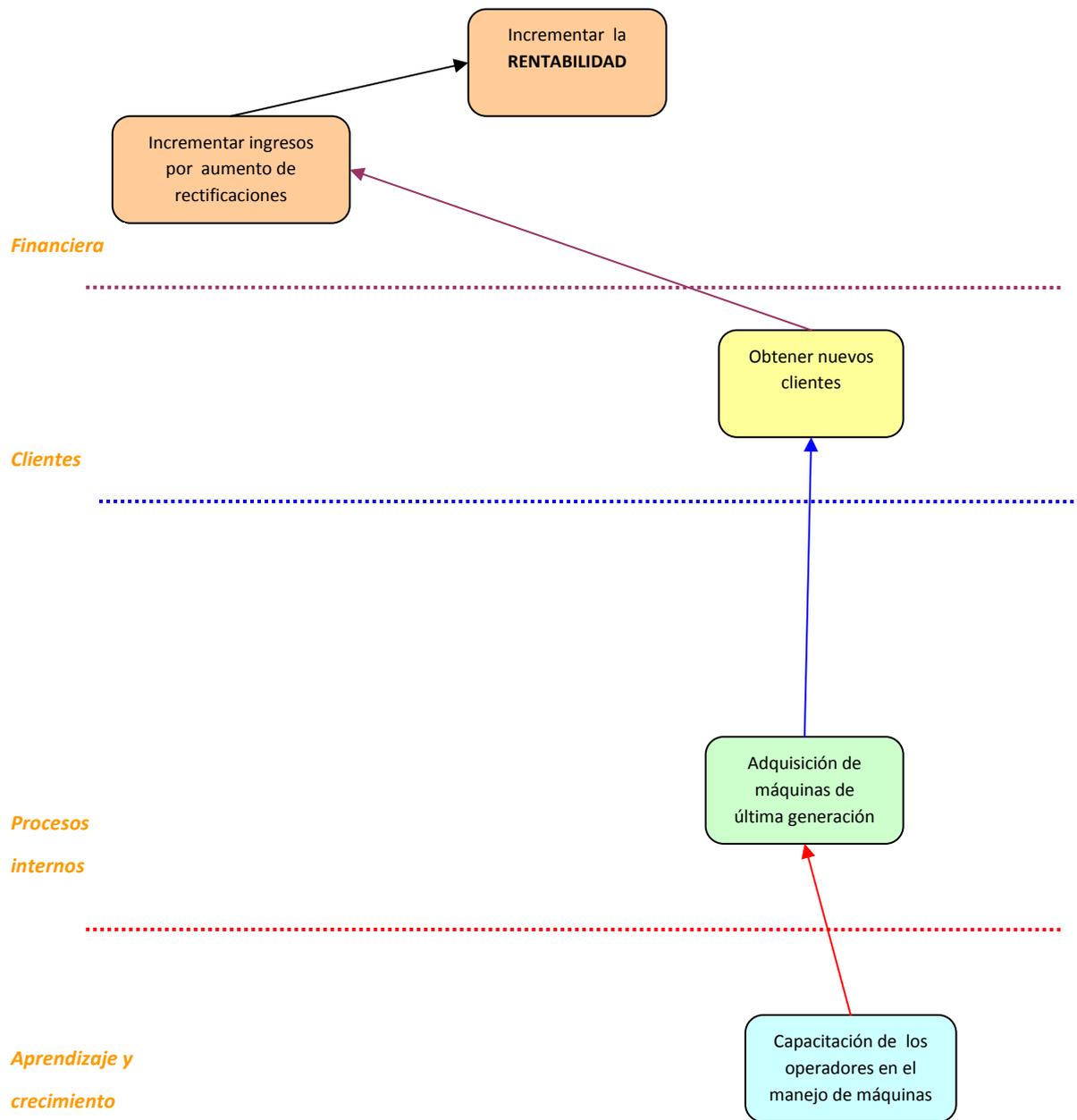
ENTONCES hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones;

---

·

SI hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones,  
ENTONCES **hay un incremento de la rentabilidad.**

### Ruta No.3



### Análisis de la Ruta No.3

SI hay capacitación de los operadores en el manejo de máquinas

ENTONCES hay adquisición de máquinas de última generación;

.....  
.

SI hay adquisición de máquinas de última generación,

ENTONCES hay obtención de nuevos clientes;

.....  
.

SI hay obtención de nuevos clientes,

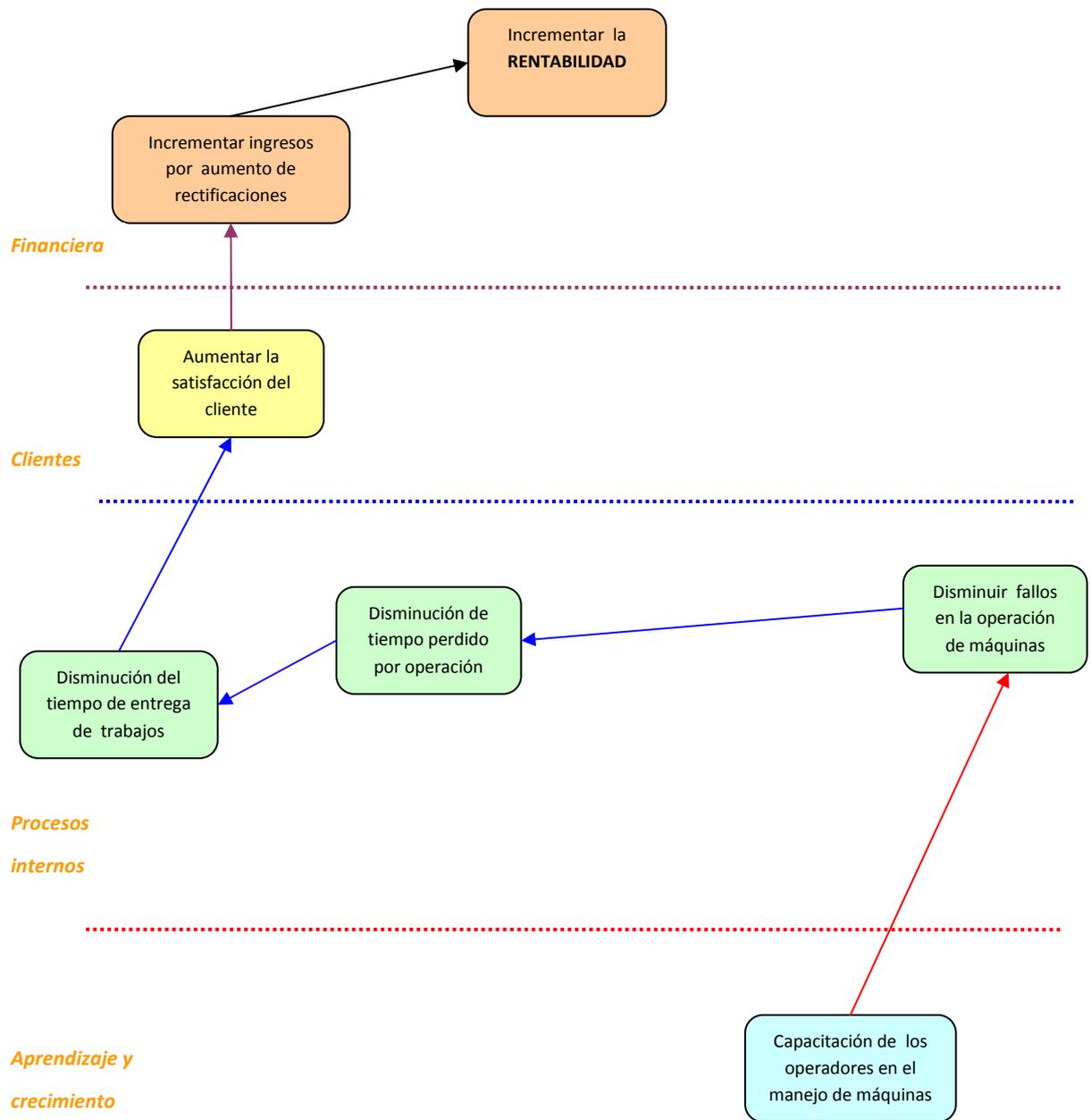
ENTONCES hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones;

.....  
.

SI hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones,

ENTONCES **hay un incremento de la rentabilidad.**

## Ruta No.4



#### Análisis de la Ruta No.4

SI hay capacitación de los operadores en el manejo de máquinas

ENTONCES hay disminución de fallos en la operación de máquinas;

.....  
.

SI hay disminución de fallos en la operación de máquinas,

ENTONCES hay disminución de tiempo perdido por operación;

.....  
.

SI hay disminución de tiempo perdido por operación,

ENTONCES hay disminución del tiempo de entrega de trabajos;

.....  
.

SI hay disminución del tiempo de entrega de trabajos,

ENTONCES hay aumento en la satisfacción del cliente;

.....  
.

SI hay aumento en la satisfacción del cliente,

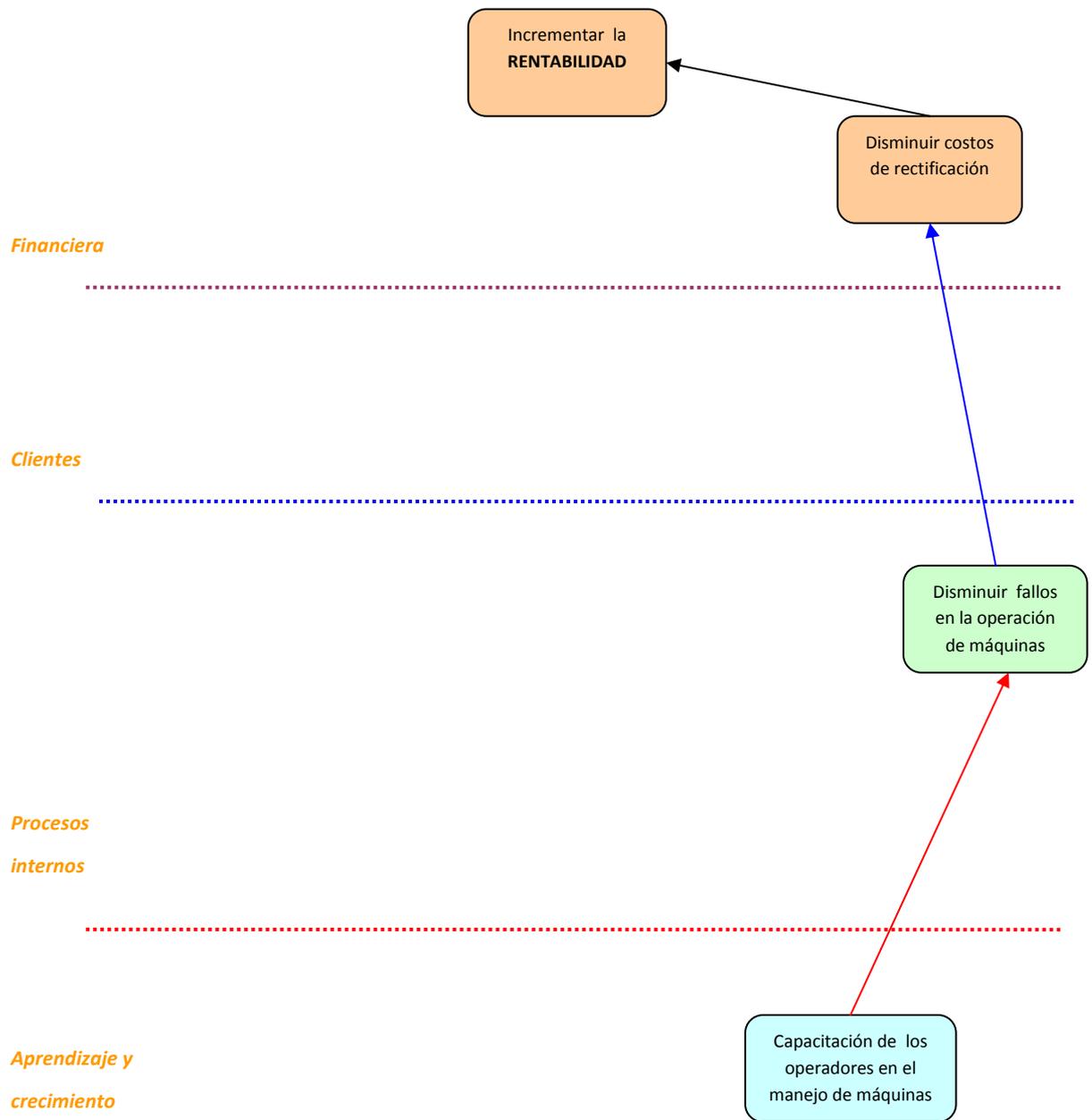
ENTONCES hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones;

---

·

SI hay un incremento de ingresos por aumento de rectificaciones,  
ENTONCES **hay un incremento de la rentabilidad.**

## Ruta No.5



## Análisis de la Ruta No.5

SI hay capacitación de los operadores en el manejo de máquinas

ENTONCES hay disminución de fallos en la operación de máquinas;

.....

.

SI hay disminución de fallos en la operación de máquinas,

ENTONCES hay disminución de costos de rectificación;

.....

.

SI hay disminución de costos de rectificación,

ENTONCES **hay un incremento de la rentabilidad.**

## **CAPÍTULO 4:**

# **APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

#### **4.1 IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.**

Como se había mencionado en capítulos anteriores, para que la estrategia sea entendida por los empleados, las metas y objetivos de ellos, deberán estar plenamente alineados con las metas y objetivos organizacionales.

De esta manera, es necesario estructurar la distribución de los objetivos para todos los niveles de la organización, de tal manera que ya en conjunto se forme una red de objetivos de contribución con sus respectivos indicadores, de la siguiente manera:

Cuestiones estratégicas	Nivel 1 Gerente Propietario
<p>Perspectiva Financiera</p> <p>Incrementar la rentabilidad</p> <p>Porcentaje de utilidad neta real respecto a la utilidad neta programada</p> <p>Obtener utilidades representativas para poder mejorar el negocio</p> $\frac{\text{Utilidad}_{\text{ neta}_{\text{ real}}}}{\text{Utilidad}_{\text{ neta}_{\text{ programada}}}} \times 100$	
<p>Perspectiva Cliente</p> <p>Aumentar la satisfacción del cliente</p> <p>Porcentaje de resolución de quejas mensuales</p> <p>Ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad</p> $\frac{\text{Cantidad}_{\text{ de}_{\text{ quejas}_{\text{ solucionadas}_{\text{ mes}}}}}}{\text{Cantidad}_{\text{ de}_{\text{ quejas}_{\text{ totales}_{\text{ mes}}}}} \times 100$ <p>Mejorar la calidad del servicio</p> <p>Porcentaje de clientes satisfechos con la mejora de la calidad</p> $\frac{\text{Nro}_{\text{ de}_{\text{ clientes}_{\text{ satisfechos}_{\text{ con}_{\text{ la}_{\text{ mejora}}}}}}}}{\text{Nro}_{\text{ de}_{\text{ clientes}_{\text{ totales}}}}} \times 100$	
<p>Perspectiva Procesos internos</p> <p>Adquisición de máquinas de última generación</p> <p>Porcentaje de máquinas nuevas de última generación</p> <p>Tener la capacidad de solucionar problemas y suplir deficiencias existentes</p> $\frac{\text{Cantidad}_{\text{ de}_{\text{ máquinas}_{\text{ nuevas}}}}}{\text{Cantidad}_{\text{ de}_{\text{ máquinas}_{\text{ totales}}}}} \times 100$	

Cuestiones estratégicas	Nivel 2 Administradora
<p>Perspectiva Financiera</p> <p>Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones</p> <p>Obtener utilidades representativas para poder mejorar el negocio</p>	<p>Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones</p> <p>Porcentaje de ingresos incrementados</p> $\left( \frac{\text{Ingresos\_reales}}{\text{Ingresos\_programados}} \right) \times 100$
<p>Perspectiva Cliente</p> <p>Aumentar la satisfacción del cliente</p> <p>Ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad</p> <p>Obtener nuevos clientes</p>	<p>Aumentar la satisfacción del cliente</p> <p>Porcentaje de clientes satisfechos (por encuestas)</p> $\frac{\text{Clientes\_satisfechos\_encuestados}}{\text{Total\_clientes\_encuestados}} \times 100$ <p>Obtener nuevos clientes</p> <p>Porcentaje de nuevos clientes</p> $\frac{\text{Cliente\_nuevos}}{\text{Clientes\_totales}} \times 100$
<p>Perspectiva Procesos internos</p> <p>Disminución del tiempo de entrega de trabajos</p> <p>Tener la capacidad de solucionar problemas y suplir deficiencias existentes</p>	<p>Disminución del tiempo de entrega de trabajos</p> <p>Porcentaje de trabajos entregados a tiempo</p> $\frac{\text{Nro\_de\_órdenes\_de\_trabajo\_entregadas\_a\_tiempo}}{\text{Nro\_de\_órdenes\_totales}} \times 100$ <p>Disminución de tiempos perdidos por operación</p> <p>Porcentaje de órdenes de trabajo inculplidas por pérdidas de tiempo en operación</p> $\frac{\text{Nra\_órdenes\_de\_trabajo\_no\_cumplidas}}{\text{Nra\_total\_de\_órdenes\_de\_trabajo}} \times 100$

Cuestiones estratégicas	Nivel 3 Gerente Financiera
<p>Perspectiva Financiera</p> <p>Obtener utilidades representativas para poder mejorar el negocio</p>	<p>Incrementar la rentabilidad</p> <p>Porcentaje de utilidad neta en relación con el capital</p> $\frac{\text{Utilidad}_{\text{ neta}}}{\text{Capital}} \cdot 100$

Cuestiones estratégicas	Nivel 4 Jefe de Taller
<p>Perspectiva Financiera</p> <p>Obtener utilidades representativas para poder mejorar el negocio</p>	<p>Capacitación del personal en calidad de servicio</p> <p>Porcentaje de disminución de los costos de rectificación</p> $\left(1 - \frac{\text{Costos\_de\_rectificación\_año\_anterior}}{\text{Costos\_de\_rectificación\_actual}}\right) \times 100$
<p>Perspectiva Cliente</p> <p>Ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad</p>	<p>Mejorar la calidad del servicio</p> <p>Porcentaje de disminución de reclamaciones de clientes</p> $\left(1 - \frac{\text{Número\_reclamaciones\_clientes\_mes}}{\text{Número\_de\_trabajos\_realizados\_mes}}\right) \times 100$
<p>Perspectiva Procesos internos</p> <p>Tener la capacidad de solucionar problemas y suplir deficiencias existentes</p>	<p>Disminución de tiempo perdido por máquinas</p> <p>Porcentaje de tiempo perdido por máquinas</p> $\frac{\text{Horas\_perdidas\_por\_máquinas}}{\text{Horas\_totales\_de\_trabajo}} \times 100$

Cuestiones estratégicas	Nivel 5 Jefa de Recursos Humanos
<p>Perspectiva Aprendizaje y crecimiento</p> <p>Preparar a nuestro personal para el éxito empresarial y personal</p>	<p>Capacitación del personal en calidad de servicio</p> <p>Porcentaje de empleados con formación en calidad de servicio</p> $\frac{\text{Nro\_de\_empla\_con\_formac\_en\_calidad\_servicio}}{\text{Número\_de\_empleados\_de\_la\_empresa}} \times 100$ <p>Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas</p> <p>Porcentaje de empleados con formación en el manejo de máquinas</p> $\frac{\text{Nro\_de\_empla\_con\_formac\_en\_manejo\_máquinas}}{\text{Número\_de\_empleados\_de\_la\_empresa}} \times 100$

Cuestiones estratégicas	Nivel 6 Personal Operativo y de apoyo
Perspectiva Procesos internos  Tener la capacidad de solucionar problemas y suplir deficiencias existentes	Disminuir fallos en la operación de máquinas  Porcentaje de trabajos con defectos  $\frac{\text{Cantidad de trabajos defectuosos}}{\text{Cantidad de trabajos totales}} \times 100$

De acuerdo a esta distribución por niveles, como se menciona en la página 86 de esta investigación, se establece la red mencionada:



## RED DE OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN CON INDICADORES "RECTIFICADORA BORJA"

	Nivel 1 Gerente Propietario	Nivel 2 Administradora	Nivel 3 Gerente Financiera	Nivel 4 Jefe de Taller	Nivel 5 Jefe de Recursos Humanos	Nivel 6 Personal Operativo y de apoyo
<b>Cuestiones estratégicas</b>						
<b>Perspectiva Financiera</b>	Incrementar la rentabilidad Porcentaje de utilidad neta real respecto a la utilidad neta programada $\frac{Utilidad\_neta\_real - Utilidad\_neta\_programada}{Utilidad\_neta\_programada} \times 100$	Incrementar ingresos por aumento de rectificaciones Porcentaje de ingresos incrementados $\left( \frac{Ingresos\_reales}{Ingresos\_programados} \right) \times 100$	Incrementar la rentabilidad Porcentaje de utilidad neta en relación con el capital $\frac{Utilidad\_neta}{Capital} \times 100$	Capacitación del personal en calidad de servicio Porcentaje de disminución de los costos de rectificación $\left( \frac{Costos\_de\_rectificaci\o n\_anterior}{Costos\_de\_rectificaci\o n\_actual} \right) \times 100$		
<b>Obtener utilidades representativas para poder mejorar el negocio</b>						
<b>Perspectiva Cliente</b>	Aumentar la satisfacción del cliente Porcentaje de resolución de quejas mensuales $\frac{Cantidad\_de\_quejas\_solicitadas\_as\_mes - Cantidad\_de\_quejas\_totales\_mes}{Cantidad\_de\_quejas\_solicitadas\_as\_mes} \times 100$ Mejorar la calidad del servicio Porcentaje de clientes satisfechos con la mejora de la calidad $\frac{Nro\_de\_clientes\_satisfechos\_con\_la\_mejora}{Nro\_de\_clientes\_totales} \times 100$	Aumentar la satisfacción del cliente Porcentaje de clientes satisfechos (por encuestas) $\frac{Clientes\_satisfechos\_encuestados}{Total\_clientes\_encuestados} \times 100$ Obtener nuevos clientes Porcentaje de nuevos clientes $\frac{Clientes\_nuevos}{Clientes\_totales} \times 100$		Mejorar la calidad del servicio Porcentaje de disminución de reclamaciones de clientes $\left( \frac{Numero\_reclamaciones\_clientes\_mes}{Numero\_de\_trabajos\_realizados\_mes} \right) \times 100$		
<b>Ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad</b>						
<b>Perspectiva Procesos internos</b>	Adquisición de máquinas de última generación Porcentaje de máquinas nuevas de última generación $\frac{Cantidad\_de\_m\acute aquinas\_nuevas}{Cantidad\_de\_m\acute aquinas\_totales} \times 100$	Disminución del tiempo de entrega de trabajos Porcentaje de trabajos entregados a tiempo $\frac{Nro\_de\_ordenes\_de\_trabajo\_entregados\_a\_tiempo}{Nro\_de\_ordenes\_totales} \times 100$ Disminución de tiempos perdidos por operación Porcentaje de órdenes de trabajo incumplidas por pérdidas de tiempo en operación $\frac{Nro\_de\_ordenes\_de\_trabajo\_no\_cumplidas}{Nro\_total\_de\_ordenes\_de\_trabajo} \times 100$		Disminución de tiempo perdido por máquinas Porcentaje de tiempo perdido por máquinas $\frac{Horas\_perdidas\_por\_m\acute aquinas}{Horas\_totales\_de\_trabajo} \times 100$		Disminuir fallos en la operación de máquinas Porcentaje de trabajos con defectos $\frac{Cantidad\_de\_trabajos\_defectuosos}{Cantidad\_de\_trabajos\_totales} \times 100$
<b>Tener la capacidad de solucionar problemas y suplir deficiencias existentes</b>						
<b>Perspectiva Aprendizaje y crecimiento</b>					Capacitación del personal en calidad de servicio Porcentaje de empleados con formación en calidad de servicio $\frac{Nro\_de\_empleados\_con\_formaci\o n\_en\_calidad\_servicio}{Numero\_de\_empleados\_de\_la\_empresa} \times 100$ Capacitación de los operadores en el manejo de máquinas Porcentaje de empleados con formación en el manejo de máquinas $\frac{Nro\_de\_empleados\_con\_formaci\o n\_en\_manejo\_m\acute aquinas}{Numero\_de\_empleados\_de\_la\_empresa} \times 100$	
<b>Preparar a nuestro personal para el éxito empresarial y personal</b>						

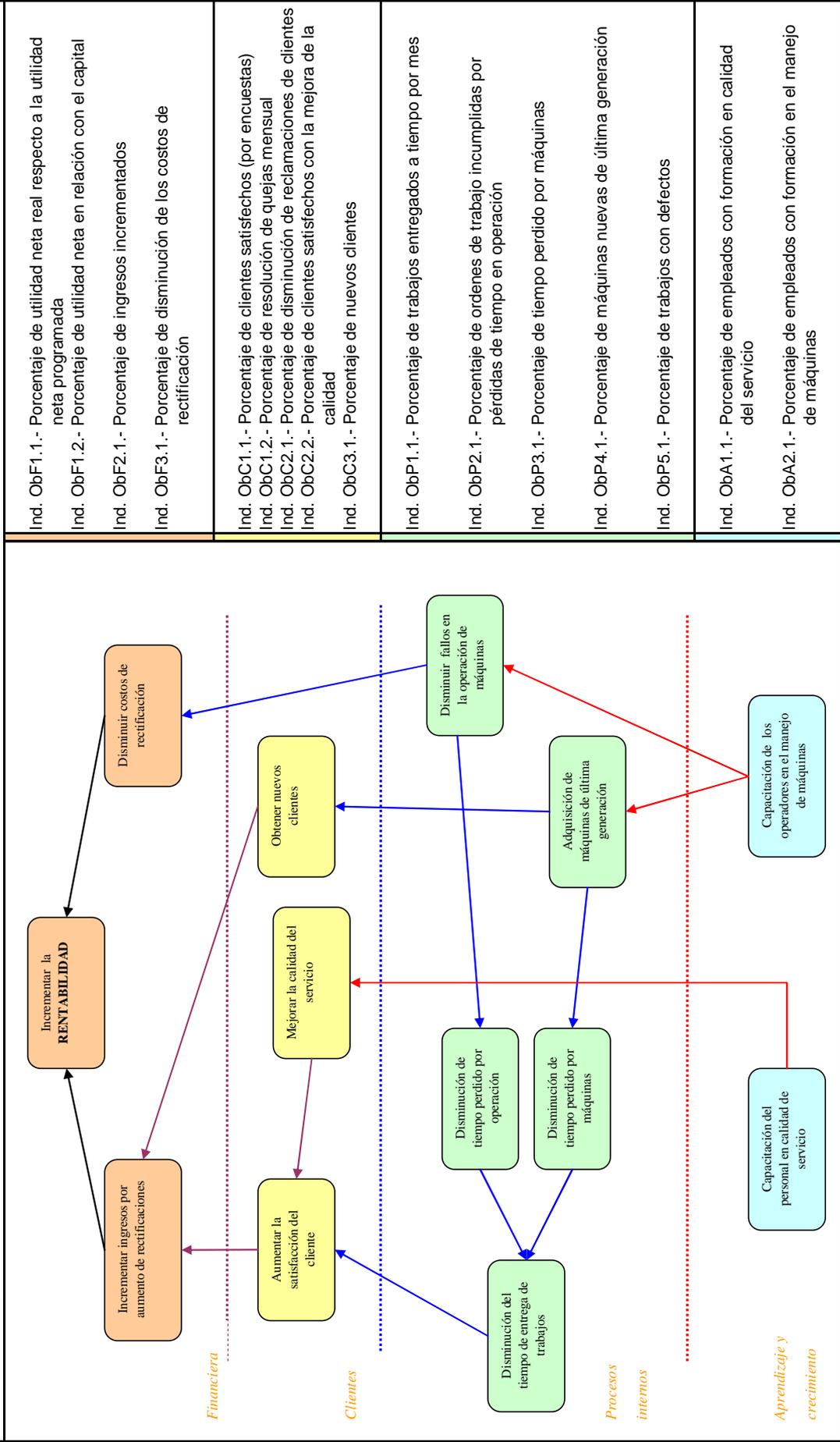
## **DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS**

Luego de establecer los requerimientos necesarios para la estructuración de un Cuadro de Mando Integral, se estructura el CMI de la Empresa Rectificadora Borja, el cual se resume en el cuadro que se encuentra en la siguiente página y la aplicación de los indicadores está establecida en la Red de Objetivos de Contribución que se presentó en la página anterior.



## CUADRO DE MANDO INTEGRAL "RECTIFICADORA BORJA"

**Misión:** Somos una empresa rectificadora y reconstructora de toda clase de motores a diesel y gasolina de vehículos livianos y pesados para la provincia de Imbabura, Carchi y el norte de Pichincha contribuyendo al desarrollo socioeconómico del sector.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones.

- De acuerdo a esta investigación se puede concluir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión sumamente útil para todas las empresas en la actualidad, ya que con esta se puede manejar de una mejor manera cualquier organización del tamaño que esta sea y del giro de negocio que este tenga, creando valores a largo plazo; involucra al personal operativo, de apoyo, administración, gerentes, logrando de esta manera un equilibrio en el que la organización, de forma simultánea alcance resultados a corto plazo y sustente su futuro de manera exitosa cumpliendo su misión y logrando que toda la plantilla de colaboradores creen y mantengan un sentido de pertenencia para con la organización.
- El apoyo y participación de todo el personal de la organización fue importante ya que no hubo negativas ni dudas en la estructuración de esta herramienta de gestión por parte de la alta dirección, por el lado del personal operativo y de apoyo, nivel 6 de la red de objetivos de contribución, como en casi todas las empresas nacionales que de una manera errónea manejan la típica cultura de resistencia al cambio, fue medianamente complicado hasta establecer un diálogo comprensivo con cada uno de ellos contando con la ayuda del Jefe de Taller, ya entendiéndose lo importante que es trabajar y saber de que manera hacen su trabajo, en el personal operativo y de apoyo, valga la redundancia, se apreció cualitativamente una motivación de trabajar con esta innovación en la Rectificadora, de aquí en lo posterior dependerá de la ella para seguir adelante en el mercado competitivo que se tiene en el norte del país y como está expuesto en la primera conclusión, crear y mantener un sentido de pertenencia.
- Definitivamente con la tecnología que se tiene en la actualidad, como el Internet, adicionando a esto la bibliografía proporcionada a lo largo del estudio de la maestría, ha hecho posible que este proyecto salga adelante de la mejor manera, ya que se ha podido entender y comprender aún más la importancia

y el significado de un Cuadro de Mando Integral bien estructurado en las organizaciones, analizando los ejemplos que cada documento posee y de esta manera, mejorar para el caso puntual de esta investigación.

- Me parece importante traer a colación en resumen algunos beneficios que la organización obtiene con el Cuadro de Mando Integral, por ejemplo, comunicar de manera eficaz la estrategia y los objetivos, ampliar la visión corporativa, es un sistema de gestión orientado a resultados.

## **Recomendaciones.**

- Es necesario actualizar el Cuadro de Mando Integral cada vez que se generen nuevos objetivos estratégicos de la empresa para con esto analizar si se conservan o se establecen nuevos indicadores de gestión para que la organización siempre esté manteniéndose sobre las demás rectificadoras que compiten en el mercado, todo esto se consigue cuando está completamente socializado el proyecto, entendido y participado por toda la organización.
- El CMI es, como se manifestaba una herramienta de implementación de estrategia, por lo tanto, es recomendable que la organización tenga definida una para que la estructuración de dicho cuadro sea más rápida, pero eso influye únicamente en tiempo más no en la eficacia de la implementación.
- Además es importante que la dirección de la organización comparta con la plantilla de empleados solamente la información general más no la información específica, ya que con esto se puede eliminar los riesgos de que la competencia sepa de la estrategia que se maneja y pueda bloquearla.

## BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Kaplan R., Norton D. (2001): *Como utilizar el cuadro de Mando Integral*, España. Ediciones Gestión 2000
- ✓ Martínez Vega P. (2009): *Introducción al diseño de indicadores*. Loja-Ecuador: Editorial UTPL.
- ✓ Agurto Espinoza P. (2010): *La planificación empresarial*. Loja-Ecuador: Editorial UTPL.
- ✓ Villavicencio M.W. (2010): *El presupuesto empresarial y operativo como herramienta de gestión*. Loja-Ecuador: Editorial UTPL.
- ✓ Hidrovo F. (2001) *Mejoramiento Continuo de la Calidad*, Quito, Editorial Norma
- ✓ Robert A. / Vijay G., (2003). *Sistema de Control de Gestión*, Décima Edición, Mc. Graw Hill
- ✓ Espinoza Andrade L.E. (2010). *Plan estratégico para winchas y grúas Tapia basado en Balance Score Card* [en línea]. Disponible en [http://web.jet.net.ec/Empresa/emp\\_pla\\_indges.aspx](http://web.jet.net.ec/Empresa/emp_pla_indges.aspx) [Consulta febrero 2011]
- ✓ FUNDIBEQ. *Cuadro de mando Integral* [en línea]. Disponible en <http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro-de-mando-integral.pdf> [Consulta marzo 2011]
- ✓ Revista Digital *MERCADEO* [en línea]. Disponible en <http://www.mercadeo.com> [Consulta marzo 2011]
- ✓ Martínez Fernández F. *El cuadro de mando integral; un instrumento de control* [en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajo43/cuadro-de-mando-integral/cuadro-de-mando-integral2.shtml> [Consulta abril 2011]
- ✓ Gestión y Administración. *Dirección y gestión de empresas* [en línea] Disponible en <http://www.gestionyadministracion.com/empresas> [Consulta abril 2011]

- ✓ Sitio web <http://www.promonegocios.net>
- ✓ Sitio web <http://www.trabajo.com.mx>
- ✓ Sitio web <http://www.gestiopolis.com>