



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**NOMBRE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION PARA UNIVISA S.A. EN EL AREA DE OPERACIONES BASADO EN EL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**

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

**Autor :** María Luisa Correa Dávalos

**Director:** Ec. Mba Jaime Subía Guerra

**Centro Universitario: Kennedy - Guayaquil**

2011

**Ec. Mba. Jaime Subía Guerra**  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: **MARIA LUISA CORREA DAVALOS**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito , Junio 29 2011

f) .....

Ec. Mba. Jaime Subía Guerra  
DIRECTOR

## **AUTORÍA**

Yo, **MARIA LUISA CORREA DAVALOS**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

**MARIA LUISA CORREA DAVALOS**  
**AUTORA DE LA TESIS**  
**C.I.: 0910853589**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo **MARIA LUISA CORREA DAVALOS**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Guayaquil, Mayo del 2011

f)-----

**MARIA LUISA CORREA DAVALOS**

**AUTORA DE LA TESIS**

**C.I: 0910853589**

**IV**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a Dios, ese ser Supremo por haberme proporcionado la sabiduría y las fuerzas necesarias para culminar con éxito esta nueva etapa de mi carrera profesional.

También quiero agradecer a mi director de tesis Econ. Jaime Subía por el apoyo brindado durante el desarrollo de esta investigación, así como a mis maestros quienes han aportado con sus vastos conocimientos en esta etapa de mi formación profesional.

**Ma. Luisa Correa D.**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico de manera muy especial a mis hijas **Karen y Andrea**, por toda su paciencia y comprensión, y por todos aquellos fines de semana de diversión que tuvieron que sacrificar, mientras mami se dedicaba en la investigación de su tesis de grado.

## INTRODUCCIÓN

El BSC o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que sirve para comunicar la estrategia a cada nivel de la organización y alinear la operación con la estrategia.

Mi tema de investigación consiste en la preparación de una propuesta de un “Diseño de indicadores de gestión *basado en el modelo de Cuadro de Mando Integral aplicable para el área de Operaciones en Univisa*”.

Esta investigación consta de tres capítulos:

El primer capítulo menciona lo que se espera lograr durante el desarrollo de esta investigación tales como determinar los objetivos estratégicos, metas así como la justificación del tema propuesto y sus aspectos metodológicos.

En el segundo capítulo contiene todo el marco teórico conceptual de la investigación el cual incluye el enfoque de la estrategia para lograr el objetivo planteado, identificando las barreras que tendremos durante el proceso de diseño e implementación de la herramienta.

Adicionalmente este capítulo contiene el concepto del Cuadro de Mando Integral, aquí vamos a encontrar la definición, importancia, y atributos del CMI, así como las funciones y los beneficios de la herramienta, los conceptos e importancia de los Indicadores de Gestión y un planteamiento del desarrollo con sus respectivas fases y etapas del sistema, además de la metodología a aplicar para la construcción del cuadro de mando integral en el área de operaciones.

El capítulo tres hace referencia a la descripción de la compañía, a la identificación de su áreas y un análisis profundo de las funciones, procesos y subprocesos instrumentados en el área de operaciones; también incluye la identificación de los objetivos, indicadores y perspectivas estratégicas, mapas de procesos, interrelaciones de causa y efecto, y como valor agregado de ésta investigación se diseñó un modelo de un cuadro de mando integral para el área de operaciones el mismo que facilitaría su futura tecnificación e implementación de este modelo de gestión.

Esta investigación es importante ya que toda empresa requiere de un sistema de control integral de sus operaciones; con la preparación de ésta investigación mi interés es introducir en la organización una propuesta de cambio organizacional para en un mediano plazo automatizar esta herramienta tan necesario para el control y seguimiento de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

La propuesta de esta investigación fue documentar un diseño de un cuadro de mando integral para el área de Operaciones, el mismo que se realizó y se presentó los resultados a la alta dirección, ésta propuesta entraría en un plan de desarrollo para en un mediano plazo, ya que iría acompañado de un proceso de cambio de plataforma tecnológica que la compañía estaría por implementar, este cambio de plataforma administra la base de clientes y los procesos que este implica y que están relacionados con el área de Operaciones (departamentos de SAC, Procesos Operativos, Crédito & Cobranzas).

Sin embargo mientras tanto se logró alinear los indicadores de gestión en el área de Operaciones en base a los objetivos estratégicos de la organización, sus resultados son analizados mensualmente por la Gerente de Operaciones y su revisión y seguimiento se la realiza manualmente mientras se tecnifique la herramienta del sistema de gestión para que los resultados sean arrojados por el mismo sistema y no tengan que ingresarse manualmente.

La metodología utilizada fue análisis de la situación actual de la área de operaciones, formular el modelo del BSC: misión, visión y valores, desarrollo del mapa estratégico (perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, relaciones causa efecto, metas).

## **CAPITULO 1:**

# **ANTECEDENTES**

## **1.1. INTRODUCCIÓN:**

El concepto Balance Scorecard se introdujo en un artículo publicado en 1992 en el Harvard Business Review titulado “Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”. Los autores, Robert S. Kaplan y David P. Norton, desarrollaron un nuevo sistema para medir el desempeño de la empresa el cual permite a los gerentes tener un panorama completo de la misma. El Balanced Scorecard contempla 4 perspectivas para evaluar el desarrollo de la empresa, incluye mediciones financieras así como mediciones de la satisfacción de clientes, los procesos internos y la habilidad de la organización para aprender y mejorar. El desarrollo de un Balanced Scorecard supone traducir la misión de la empresa en objetivos y metas específicas para cada una de las perspectivas, lo que contribuye a reforzar la cultura corporativa a lo largo de toda la organización.

El término Balanced Scorecard puede traducirse al español como “Calificación Balanceada” aunque en la práctica se le ha dado distintos nombres, tales como: indicadores de gestión empresarial, tablero de comando, etc. Comúnmente en nuestro medio empresarial se lo conoce como Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Esta investigación está enfocada en presentar los conceptos generales del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como se diseña un proyecto de esta naturaleza, así como de la construcción de los indicadores de gestión.

## **1.2 ANTECEDENTES GENERALES:**

En un entorno como el actual, que se caracteriza por una gran competitividad de todos los mercados, las empresas y las organizaciones se esfuerzan por mantener una ventaja competitiva sostenida, que permite su continuidad y éxito a través del tiempo.

Esto requiere de un buen planteamiento estratégico en el que se identifiquen esas ventajas competitivas y los esfuerzos de la organización en obtener los objetivos estratégicos, que traducen las estrategias en los resultados a conseguir en un periodo de tiempo.

*“Tradicionalmente las empresas miden el éxito de su gestión en términos de resultados económicos, pero actualmente importan también otro tipo de fortaleza en una empresa, las cuales se derivan en aspectos no financieros. El concepto de cuadro de mando integral, introducido a principios de los años noventa define al CMI como una herramienta / metodológica, que permite a las organizaciones trazar el camino a seguir, la estrategia, para conseguir unos objetivos estratégicos, y asegurar que se despliegue e implante y que hay un seguimiento y mejora”<sup>1</sup>.*

Tanto el planteamiento estratégico como su despliegue, seguimiento y mejora, se deben hacer según varias perspectivas, entre las que se encuentra la tradicional, financiera, de clientes, la de procesos internos, y otras que algunos autores como Norton y Kaplan identifican como aprendizaje y crecimiento, y otros como recursos.

La creación del CMI se basa en la elaboración un mapa estratégico gobernado por las relaciones de causa- efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funcione en forma independiente, sino que puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Estos objetivos constituyen el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos, dependerá necesariamente de cómo se programen y se planifiquen los procesos internos.

El Cuadro de Mando Integral o BSC (Balanced Scorecard) plantea que el logro unificado de todos los objetivos que se establezcan pasen lógicamente por una formación - aprendizaje y crecimiento continuo, siendo uno de los pilares básicos de ésta metodología.

---

<sup>1</sup> Cuadro de Mando Integral y modelo EFQM : Algunas reflexiones. Disponible en <http://www.valor-lider.net> .

En definitiva se habla de un sistema de gestión estratégica, más aún de implantación estratégica útil para la gestión de la propia estrategia.

*Como señalan Kaplan y Norton [Kap97], “Las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos”.*<sup>2</sup>

- Traducción y/o transformación de la visión y de la estrategia
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica.

*“El cuadro de Mando integral (CMI) surge ante la necesidad de completar la perspectiva financiera tradicional de medición del éxito de las organizaciones, de modo que la visión y las estrategias se convierte en objetivos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas y que el despliegue se lleva a cabo a través de otras perspectivas además de la financiera, habiendo un esquema integrado de seguimiento y mejora.”*<sup>3</sup>

El Cuadro de Mando Integral proporciona varios elementos, que son claves en el proceso de la gestión estratégica.

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución.
- El hecho de llevar a cabo el despliegue siguiendo varias perspectivas, además de la tradicional financiera, la de los clientes, procesos y recursos.
- El que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa- efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminadas a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre indicadores externos (accionistas, clientes) y de los indicadores internos (procesos, recursos, crecimiento) así como un equilibrio de indicadores de

---

<sup>2</sup> Kaplan Robert S y Norton, David P. (1997): *Cuadro de mando Integral*, ediciones gestión 2000 Barcelona.

<sup>3</sup> Covarrubias Arancibia Carlos (2004) *Desarrollo de indicadores para el control Administrativo*.

resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la acción futura.

- La retroalimentación que proporciona el sistema de seguimiento y despliegue va a permitir la mejora continua de la estrategia y su despliegue.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición de cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar, traducir o transformar la visión estratégica
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica

Respecto a las mediciones, el CMI utiliza como elemento clave los indicadores estratégicos, que son un número y que miden la consecución o no de los objetivos estratégicos, y de los indicadores operacionales que miden los resultados que van alcanzando las iniciativas o planes en relación a las metas.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de indicadores para controlar la gestión del área de operaciones de la compañía UNIVISA.S.A. , basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa (filosofía de gestión).
- Determinar los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión, las relaciones causa efecto, aplicando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

- Diseñar el sistema de indicadores de gestión de un área específica de la organización de acuerdo con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se realiza fundamentalmente para colaborar con el área de operaciones, con el aporte de un sistema de medición de indicadores basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral, para proveer a la organización de una herramienta de gestión. Este estudio es viable y cuenta con el apoyo de la alta dirección.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para el proceso de diseño de indicadores de gestión bajo el modelo del Cuadro de Mando Integral, se desarrollará por medio de la investigación inductiva:

- Investigación documentada de los indicadores de gestión y cuadro de mando integral.
- Análisis de documentos y archivos actualizados de la empresa Univisa S.A. correspondiente al área de Operaciones
- Entrevistas con el personal de Operaciones con la finalidad de verificar los procesos correspondiente al área de investigación.
- Observación directa en el área de estudio

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL**

## 2.1 LA ESTRATEGIA:

### 2.1.1 ANTECEDENTES:

La estrategia de la empresa, que hoy entendemos como un concepto habitual de la misma, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega *stratos* (*ejército*) y *ag* (*dirigir*). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu "*El arte de la guerra*".

Buscando la similitud entre la estrategia militar y la empresarial encontramos los conceptos de estrategia y táctica. **La estrategia** es superior y, englobando a la táctica, trata de lograr la ventaja decisiva respecto al enemigo. **La táctica**, por su parte, se dirige hacia una acción específica. Con la táctica ganamos una batalla y con la estrategia ganamos la guerra.

Por esa razón es tan importante la estrategia, dentro de la cual se toman unas decisiones que tienen las siguientes características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles.

Pese a la similitud que hemos comentado entre estrategia militar y empresarial y al hecho cierto de que muchos conceptos empresariales tienen su origen en antecedentes militares, existen al mismo tiempo importantes diferencias entre los que se entiende como competencia en uno y otro campo. Mientras que en el ámbito militar, el principal objetivo reside en la derrota del enemigo para ganar la guerra, desde la empresa se entiende la competencia más como la coexistencia con sus competidores que la definitiva eliminación de los mismos.

### 2.1.1.2 DEFINICIÓN:

*“La Estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es ó que va a ser”.<sup>4</sup>*

*“La estrategia empresarial, en una palabra, es una ventaja competitiva...El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.”<sup>5</sup>*

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: **la estrategia**.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, por lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir; la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control es lo que se denomina **Formulación e implantación de la estrategia**, los

---

<sup>4</sup> Kenneth A. Homewood: IL: Irwin, (1971) *The Concept of Corporate Strategy*

<sup>5</sup> Kenichi O., Harmondsworth: Penguin Books, (1983) *The Mind of the Strategist*

cuales no se quedan solo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

### 2.1.2 LA IMPLANTACIÓN

Es indudable que la formulación de una estrategia competitiva diferencial es vital para la supervivencia de las operaciones. Sin embargo no es suficiente, y una estrategia sin una implantación efectiva es solo un deseo.

El plan estratégico lo que marca es la teoría visión de futuro deseada, mientras que la estrategia real es la que se desarrolla en la práctica mediante miles de decisiones que toman las personas de la compañía en su actividad diaria.

La realidad evidencia que el aspecto clave para que una estrategia sea implantada de forma efectiva en una organización es el compromiso de todos sus miembros. Según un artículo de la revista Fortune, menos del 10% de las estrategias bien formuladas son implantadas exitosamente.

En cualquier compañía nos encontramos con tres niveles claramente diferenciados y que deben estar perfectamente alineados para que los resultados sean los deseados:

- **Estrategia:** Define el marco general de la visión de futuro (misión, visión, - valores, competencias claves, objetivos generales, estructura de negocios, posicionamiento).

Define a grandes rasgos que es lo que se quiere, que es lo que debe hacerse y como debe hacerse.

- **Implantación estratégica:** Transforma la estrategia haciéndola operativa y accionable, alineando organización, procesos y persona con el camino definido.
- **Alineación operativa:** Las operaciones, procedimientos, tecnología y sistemas de información deben estar claramente alineados soportando la estrategia definida.

Nuestro entorno económico se encuentra inmerso en profunda transformación. Hemos pasado de un entorno estable en la “Era Industrial” a un entorno dinámico en la llamada “Era del Conocimiento”, donde el cambio es una constante.

### 2.1.2.1 BARRERAS

Existen cuatro barreras principales que dificultan la implantación de la Estrategia:

**Figuran 1 “Barreras en la implementación de la Estrategia”**

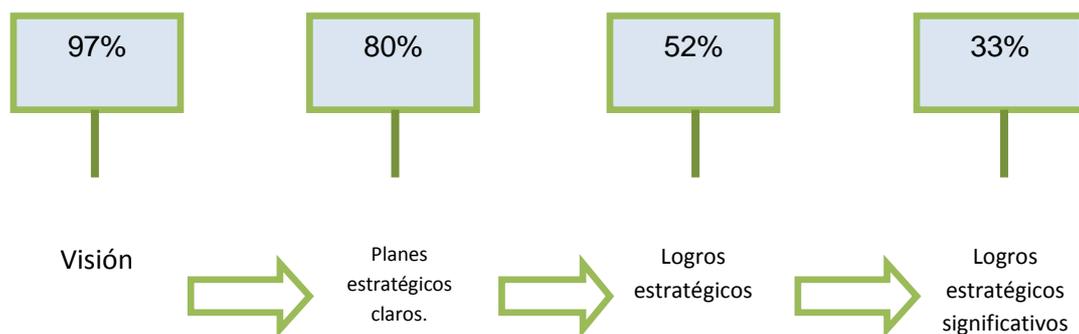


**Gráfico 1:** “Barreras en la implementación de la Estrategia”

- *La Estrategia no es accionable:* La visión estratégica no ha sido traducida a una estrategia operativa accionable, comunicada y comprendida por toda la organización. Según un reciente estudio, solo el 40% de los mandos intermedios

y el 5% de los empleados comprenden realmente la estrategia y su forma de contribuir a desarrollarla.

- *La gestión de las personas no está alineada con la estrategia:* Los objetivos personales e incentivos están ligados a resultados a corto plazo no necesariamente alineados con los objetivos a largo plazo que define la estrategia. Solo el 25% de los ejecutivos tienen sus incentivos ligados a objetivos estratégicos.
- *La Organización, Procesos y Presupuestos no están alineados con la estrategia:* La asignación de recursos (presupuestos), los modelos de la estructura organizativa y los procesos dependen más de criterios financieros a corto plazo que de los objetivos estratégicos definidos. El 60% de las compañías no alinean sus presupuestos con la estrategia.
- *Los mecanismos de información son tácticos y no estratégicos:* Los mecanismos de información enfocan hacia la medición y el reporting fomentando el control y no el aprendizaje y gestión compartida del conocimiento. El 85% de los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a tratar temas estratégicos y el 50% no lo hacen nunca.



**Gráfico 2:** “Problema de la Estrategia”<sup>6</sup>

### 2.1.2.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

<sup>6</sup> Strategic P. Measurement & M., (1999) *Business Intelligence Renaissance Worldwide*

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan a una organización durante largos periodos. La planeación se desarrolla en los diferentes niveles jerárquicos más elevados de la organización.

Mientras la estrategia se orienta hacia lo que una organización debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Esto significa que la organización en su conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: Todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de integración en todos estos aspectos.

La alternativa de la planeación estratégica consiste en un análisis del entorno (factores políticos, económicos, sociales, legales, ambientales y culturales).

La planeación estratégica permite hacer un análisis de la visión, misión, propósitos, valores y estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Con la planeación estratégica, es posible responder a determinadas circunstancias del ambiente organizacional. El proceso de planeación estratégica, involucra intencionalmente el fijar metas y desarrollar los instrumentos para lograrlas.

En la planeación estratégica un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y su posterior evaluación; todo ello dentro de un proceso sistemático permanente de revisión, control y mejora continua.

Para algunos autores la planeación estratégica tiene tres formas de abordarse:

- Largo plazo (5 a 10 años), se definen las estrategias para alcanzar la visión (fines) del futuro de la organización. Estas estrategias tienden a conseguir cambios estructurales.

- Mediano plazo (3 a 5 años), se establecen metas considerando el plan de largo plazo y se realizan las proyecciones que permitan el cumplimiento de medidas para alcanzar esas metas.
- Plan anual, en este se hace un detalle del primer año de los planes de mediano y largo plazo, con metas concretas.



Gráfico 3: El Plan Estratégico

### 2.1.2.3 FACTORES CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE UN CMI

Existen ciertos aspectos o funciones relevantes que hay que considerar a la hora de elaborar un “Cuadro de Mando Integral”. No basta con diseñar el CMI con sus objetivos e indicadores, sino que existen aspectos estratégicos y de gestión que hay que tomar en cuenta para una correcta elaboración de éste. El enfoque que se le dé a las perspectivas que conforman el CMI, deben corresponder a las necesidades reales de la institución, es por eso que a continuación se describen ciertos aspectos generales que son validos de analizar antes de la puesta en marcha del diseño del CMI:

#### Claves para lograr la implementación de una estrategia:

A la hora de implementar una estrategia es muy importante involucrar a los recursos humanos, desde el mayor directivo hasta el último empleado, deben estar comprometidos y alineados a la misma. Para ello se tiene que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la puesta en marcha deseada.

Es vital transmitir la misión, los valores y estrategia a todas las personas de la institución, para que cada empleado sea capaz de entender cuál es su rol dentro de la empresa, los resultados esperados y su aporte para el logro de las estrategias, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.

El rol del mayor directivo o personal a su cargo es medir la efectividad de la aplicación de la estrategia, utilizando tanto indicadores financieros como indicadores de actuación para poder tomar decisiones en tiempo real.

El cuadro de mando integral es la herramienta que ayuda a que esto se pueda cumplir, permitiendo que la institución aumente la rentabilidad, mejore la calidad de vida de su entorno, se mejoren procesos internos en el corto y largo plazo, provocando un aumento en su valor agregado.

## **2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:**

El pensamiento estratégico nos ha aportado en los últimos años multitud de metodologías para el análisis de la competitividad. Estas técnicas culminan con la determinación de unos objetivos a largo plazo, desplegados en acciones agrupadas en un documento formal que es el plan estratégico. Este muchas veces fracasa quedando únicamente en una mera declaración de intenciones. Pues bien, el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es un modelo de gestión estratégico que facilita a la alta dirección la implantación de la estrategia en las organizaciones.

### **2.2.1. ANTECEDENTES:**

El cuadro de mando integral (CMI) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la escuela de negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia). En 1990 mientras trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para “Análoga Divises”, una empresa del sector de semiconductores, surgió la creación del cuadro de mando integral. Esta herramienta nació porque los modelos de desempeño tradicionales que dependían fundamentalmente de las

valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenía los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

En esta trayectoria de surgimiento y evolución del CMI como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas.

- La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permite medir su alcance.
- En la segunda etapa el CMI trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores.
- En la tercera etapa se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa – efecto y se establecen los mapas estratégicos.
- Por último en la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de CMI.

Kaplan y Norton, ubicados en la escuela de Harvard, tienen la tradición de utilizar la revista Harvard Business Review como medio para difundir sus ideas e investigaciones. En otras revistas académicas sus artículos son escasos. Adicionalmente han publicado cuatro libros de la serie BSC, soportados por más de 300 experiencias de empresas que utilizan la herramienta con resultados exitosos.

#### **2.2.1.1 DEFINICIONES:**

A continuación se dan a conocer distintas definiciones para el Cuadro de Mando Integral:

*“Forma integrada balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que permite convertir la visión en acción, por*

*medio de un conjunto coherentes de objetivos, indicadores e iniciativas en perspectivas”.*<sup>7</sup>

*“Es una herramienta de gestión muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, ya que en primer lugar combina indicadores financieros y no financieros para permitir adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías, que implica a la dirección de la empresa.”*<sup>8</sup>

El Cuadro de Mando Integral permite adoptar una visión global de la empresa, esto se logra gracias a que se observa la empresa desde 4 perspectivas:

**Financiera:** Consecuencias económicas anteriores.

**Clientes:** Relación Empresa – Cliente /mercado.

**Procesos Internos:** Actividades claves

**Aprendizaje y crecimiento:** Capacidad de cambio e innovación que aseguren el crecimiento a largo plazo.

### **2.2.2 IMPORTANCIA:**

Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente las financieras. El uso de los correctos indicadores es parte fundamental en la creación del cuadro de mando integral, ya que según la perspectiva se aplicará indicadores de gestión, logro o desempeño.

Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla. Incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas.

---

<sup>7</sup> Cuadro de Mando Integral y modelo EFQM : Algunas reflexiones.Disponible en <http://www.valor-lider.net>

<sup>8</sup> Cuadro de Mando Integral y modelo EFQM : Nuevo modelo para el diseño y control de gestión en las entidades públicas. Disponible en <http://ciberconta.unizar.es>

Casi todas las organizaciones cuentan con una visión estratégica, sin embargo, son pocas las que logran convertirla en realidad.

### **2.2.2.1 FUNCIONES Y BENEFICIOS**

Algunas de las principales funciones del cuadro de mando integral son las siguientes:

- Diseñar el mapa estratégico de la organización.
- Asignar responsables por objetivo e indicadores.
- Elaborar informes y gráficos.
- Visualizar el cuadro de mando integral.
- Envío de informes (vía mail)
- Simular escenarios.

Existen muchos beneficios para una empresa al implantar un CMI, a continuación se mencionaran las más relevantes:

- Instrumento potente e innovador para la planificación y el control de gestión.
- Adopta una visión global de la empresa, incorporando mediciones cualitativas.
- Entrega información en forma resumida.
- Altamente flexible y adaptable a las necesidades de la organización.
- Permite gestionar a nivel operativo y estratégico.
- Brinda informes y análisis de actuación.
- Es una herramienta útil de comunicación y motivación.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- Permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que se puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, se extrae lo esencial.

## 2.3 LOS INDICADORES DE GESTION:

### 2.3.1 CONCEPTOS:

Para entender a cabalidad lo que es un indicador de gestión y su utilidad, es necesario conocer los siguientes conceptos:<sup>9</sup>

**Auditoría de gestión:** *“Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente”.*

**Gestión:** *“Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas”.*

Los conceptos de eficacia, eficiencia y economía están indisolublemente asociados a la auditoría de gestión.

**Eficacia:** *“Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo. Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia”.*

**Eficiencia:** *“Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de <<producto>> para una cantidad dada de <<insumos>> o requiere del mínimo de <<insumos>> para una calidad y cantidad de <<producto>> determinada. El objetivo es incrementar la productividad”.*

**Economía:** *“El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y*

---

<sup>9</sup> Muñiz L (2003) *Como implantar un Sistema de control d gestión en a practica.*

materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo”.

**Control interno y de gestión:** *“El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y un conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados. El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades”.*

**Indicador de gestión.- concepto 1.** *“Es un tipo de instrumento que permite medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos claves del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa”.*

**Indicador de gestión.- Concepto 2.** *“Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas”.*

**Indicador de gestión.- Concepto 3.** *“Es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra”.*

**Indicador de gestión.- Concepto 4.** *“Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o el hecho que se desea controlar. Ejemplos, cantidad de defectuosos por semana, rotación del personal, número de accidentes mensuales, porcentaje de incumplimiento del estándar, errores por informe”.*

Cabe indicar que el trabajar con indicadores, exige el disponer de todo un sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho, hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar los procesos.

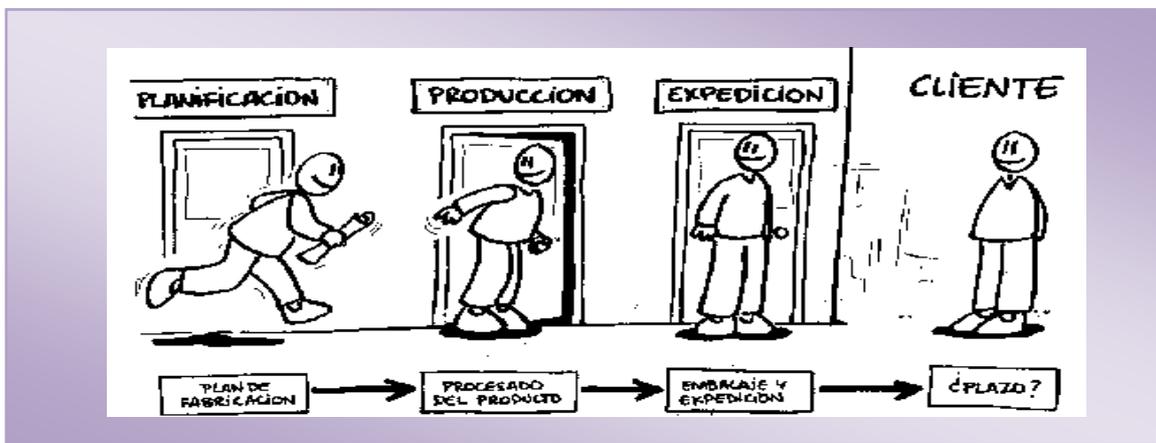
Una vez citados estos importantes conceptos, la organización debe identificar métodos de medición y realizar mediciones para evaluar el desempeño del proceso.

Las mediciones se utilizan para gestionar actividades del día a día, para evaluación de los procesos que pueden ser adecuados para mejoras continuas o escalonadas, así como para proyectos de mejora significativa, de acuerdo con la visión y los objetivos estratégicos de la organización; por lo tanto, las mediciones deben cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas. De ahí la importancia de establecer indicadores de gestión en los procesos y estos alinearse con la estrategia de la organización; en este caso, una herramienta importante que

consolida los objetivos, las estrategias, los indicadores y la visión organizacional, es el BSC (Cuadro de mando Integral).

### 2.3.2 DIFERENCIACIÓN DE INDICADORES

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras, este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.



- **Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea, los indicadores de cumplimiento están relacionados con los métodos que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso, los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos siguiendo las directrices de un modelo predeterminado.

- **Indicadores de eficiencia:** 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 de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, los indicadores de eficacia están relacionados con los métodos que 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:** 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 métodos que permiten administrar realmente un proceso.

Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

### **2.3.3. PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.

- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: planificación, presupuesto (asignación de recursos), información, seguimiento (control), evaluación y compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "Gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de planificación lo ejecuta de forma separada a organización de planificación, los procesos de asignación de recursos, información y seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de evaluación y compensación son administrados por la organización de recursos humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en beneficio de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

#### **2.3.4. CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES**

Existen una serie de condiciones básicas que deben cumplir los indicadores de control de gestión para que puedan desempeñar su función como elementos informativos:

- Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo.
- Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requeridos.

#### **2.3.5. METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES**

La metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión se enlista a continuación:

- Disponer de objetivos y estrategias.
- Identificar factores críticos de éxito.
- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.
- Determinar para cada indicador: ESTADO, UMBRAL y RANGO de GESTION.
- Diseñar la forma de medir los resultados de los factores críticos.
- Determinar y asignar recursos.
- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.
- Estandarizar y formalizar.
- Mantener y mejorar continuamente.

Por ser de interés se explican los siguientes:

**Disponer de Objetivos y Estrategias:** significa contar con objetivos claros, precisos, cuantificables y además, con las estrategias para lograrlos. Cabe señalar que un objetivo cuantificado es una meta, o el punto de llegada esperado. A esa meta deben asociarse patrones que permitan tornarla verificable. Tales patrones incluyen: significado de la meta, escala o unidades de medida específicas de la meta, valor actual de la escala, el umbral o el valor a lograr, el horizonte o el periodo en el que se espera alcanzar la meta, la fecha inicial y de terminación y el responsable que tendrá a su cargo el logro de la meta.

**Factores Críticos para el Éxito:** Para el desarrollo de esta fase se tiene en cuenta los que harán parte de la concepción, monitoreo y evaluación de la gestión. Tal y como se indicó, los factores comprenden: eficiencia, eficacia, efectividad y productividad y su monitoreo debe ser integral.

**Determinar y asignar recursos:** A partir de las medidas a establecer, se determinan los requerimientos. En ese sentido, conviene que la medición sea realizada por quien ejecuta el trabajo correspondiente y de otro, que los recursos utilizados sean parte de los necesarios para el desarrollo del trabajo o del proceso en medición.

**Mantener y mejorar continuamente:** Esta fase es la última y obedece al hecho de que lo único que es constante es el cambio. Como está probado, tal realidad genera una dinámica especial en la actividad de las organizaciones, por lo que los indicadores deben revisarse, junto con sus objetivos, estrategias y procesos. Coincide esto con el mantenimiento, particularmente el preventivo, a que deben someterse los equipos y los procesos de las empresas, para evitar sorpresas indeseables. En últimas eso, en buena parte, es lo que transmite el significado de mejorar continuamente.

### **2.3.6 REGLAS PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONJUNTO O SISTEMA DE INDICADORES**

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas. No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

### **2.3.7 LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA BASE DE EXPERIENCIAS PREVIAS EN EL USO DE INDICADORES.**

En la elaboración de indicadores siempre se tienen experiencias que deben servir de base para corregir a futuro y no volver a cometer nuevamente errores o incongruencias, tales elementos se muestran a continuación:

- Subestimación de metas.

- Debilidad (en toma de decisiones) de equipos técnicos para establecer indicadores y valores a alcanzar.
- Dificultades para el establecimiento de responsabilidades sobre el cumplimiento e incluso seguimiento y reporte de los valores a alcanzar.
- Descoordinaciones para la validación de los indicadores y su difusión al interior de los pliegos.
- Debilidad de su articulación con los esquemas de planificación y programación estratégica del gasto.

## 2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

*“El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de la formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.”<sup>10</sup> (Kaplan Roberto,2000,p.21)*

El CMI o BSI no es una plantilla que puede ser aplicada a cualquier negocio o a una industria en general. Debido a las diferentes condiciones del mercado, las estrategias de producto y la competencia, cada Scorecard es único y cada organización sigue su propio camino para construirlo. Precisamente una de las razones por las que el Cuadro de Mando Integral ha sido tan exitoso es porque se adapta a la situación real de cada empresa. El Cuadro de Mando es una herramienta pensada para ofrecer una traducción fiel de la misión, visión y valores en objetivos de resultados y medidas en cada una de las cuatro perspectivas.

### 2.4.1 Misión, Visión y Valores

**Misión:** *“Es el propósito principal de la empresa, o sea, porqué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el*

---

<sup>10</sup> Kaplan R.S. y Norton D.P, (2000) *Cuadro de Mando Integral*, pág. 21

*patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.”<sup>11</sup> (Kaplan Robert,2000,p. 107)*

**Visión:** *“Es una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a cinco, diez o quince años en el futuro, no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreta posible del estado al que quiere llegar. Valores firmemente defendidos, logros destacados, vínculos societarios, fuerzas motivacionales y razones de ser son algunas de las muchas imágenes conjuradas por una declaración de visión.”<sup>12</sup>*

**Valores :** *“Son los principios intemporales que guían a una empresa, representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente como esta espera que todo el mundo se comporte.”<sup>13</sup> (Kaplan Robert,2000,p. 112)*

**2.4.2. Objetivos Estratégicos:** Define lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación.

Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionadas con la misión, la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

**2.4.3 Mapa Estratégico:** Es la representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y donde ha de conducirse el futuro.

Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa. Proporcionan una manera uniforme y coherente

---

<sup>11</sup> Roberto S. Kaplan, (2000) *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*, pag.107

<sup>12</sup> Collins y Porras, *building Your Company's Vision*, pags. 65-77

<sup>13</sup> Roberto S. Kaplan, (2000) *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*, pag.112

de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores



Gráfico 4: Ejemplo: Mapa Estratégico <sup>14</sup>

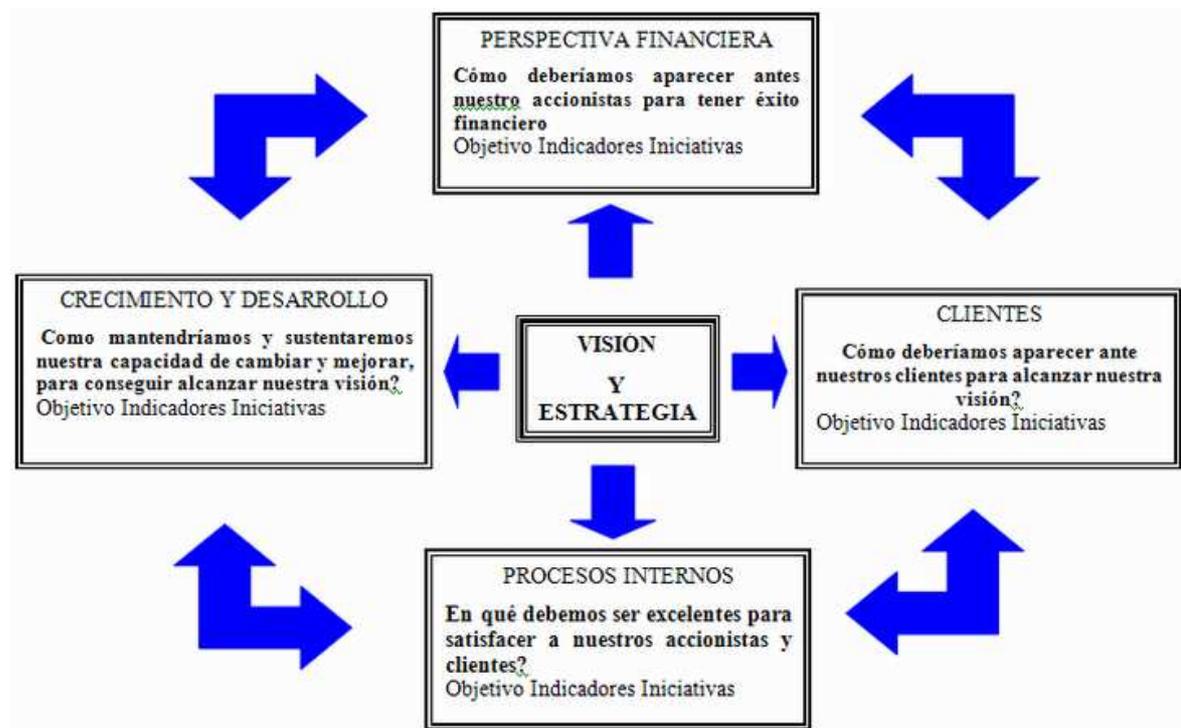
## 2.5. METODOLOGIA PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 2.5.1 PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

La palabra perspectivas representa el método preferido para discutir el cuadro de mando. En ocasiones se las llama cuadrante. Se utiliza 4 perspectivas:

Financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento; indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

<sup>14</sup> Tomado de Chirino, Darenis y Vega, Vladimir. (2001). Tesis de Maestría: *Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Taínos* Universidad de Matanzas



**Gráfico 5:** "Las Perspectiva de un CMI"<sup>15</sup>

Primero se identifican los factores claves de gestión, es decir, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para cada perspectiva. Luego se marcan los objetivos para cada uno de los factores claves de gestión, soportados con Indicadores para poder medir el grado de su alcance.

Las Perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más maduras, las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando construidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las, medidas están dirigidas hacia la consecuencia de una estrategia integrada.

<sup>15</sup> Fuente: Kaplan y Norton (2000)



Gráfico 6: Ejemplo de Relaciones Causa - Efecto.

### 2.5.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA:

Esta perspectiva muestra los resultados obtenidos de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al mismo tiempo que establecen varios de los objetivos de largo plazo y por lo tanto, una gran parte de las bases y premisas para las otras perspectivas. Aquí encontramos la descripción de lo que los accionistas esperan de la empresa en términos de crecimiento y de rentabilidad Kaplan y Norton se refieren a 3 temas principales:

- La tasa de crecimiento y la mezcla de productos.
- La revolución de costos y mejoramiento de la productividad.
- Las estrategias básicas para la utilización de la capacidad y estrategia de inversión.

### 2.5.1.2. PERSPECTIVA CLIENTE:

Esta perspectiva describe las formas en que la empresa creará valor para sus clientes, como la demanda de los clientes por este valor debe ser satisfecha y porque los clientes están dispuestos a pagar por él. Podemos decir que esta parte del proceso es el corazón del Balanced Scorecard ya que si la empresa falla en

proveer los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de forma eficiente, tanto en el corto como en el largo plazo, no se generan ingresos y la empresa sucumbirá.

Mucho del esfuerzo está dirigido en determinar cómo incrementar la lealtad de los clientes. Para esto, es necesario comprender a fondo cada aspecto del proceso de compra del cliente. Por ejemplo, hay que preguntarse si los productos y servicios brindados constituyen un elemento esencial en el proceso del cliente de crear valor para sus propios clientes o si no influye mucho. ¿Qué tan importante es el precio para el cliente? en comparación con otros factores como calidad, funcionalidad, tiempo de entrega, imagen, relaciones. Al familiarizarse con estos detalles se podrá decidir sobre las estrategias básicas en relación con los clientes y el mercado y así continuar con las otras perspectivas.

Es importante detectar las tendencias en cuanto a los gustos y preferencias de los clientes y su comportamiento, para lo cual, se pueden llevar a cabo entrevistas periódicas con los clientes. *“La empresa no se puede amarrar a sus clientes y productos actuales, debe tener potencial para atraer nuevos clientes y ofrecerles nuevos productos”*.<sup>16</sup>

### **2.5.1.3. PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de Cliente. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, los indicadores, las palancas de valor

---

<sup>16</sup> Robert S. Kaplan y David P Norton, (2000,) *cuadro de mando Integral* pag 39

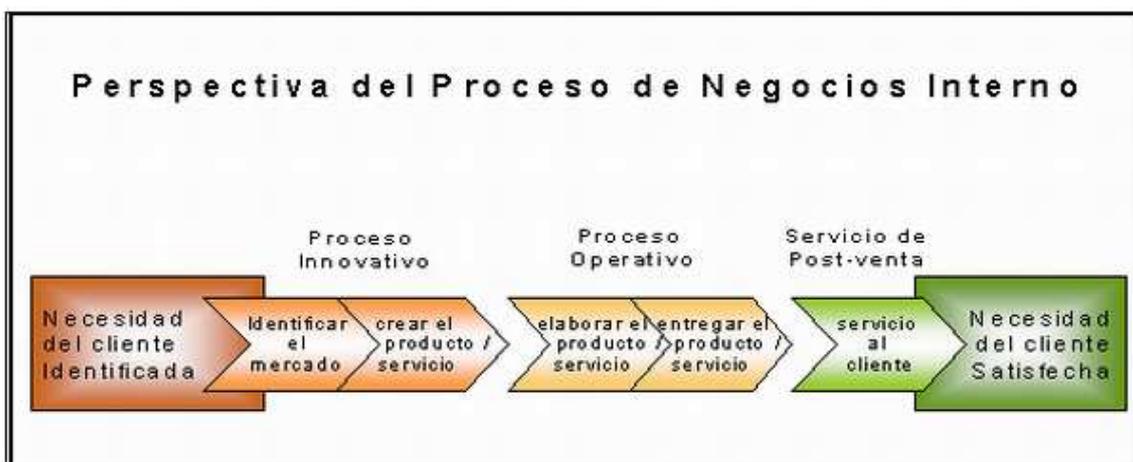
y las iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso.
- Costo unitario por actividad.
- Niveles de producción.
- Costos de falla.
- Costos de re trabajo, desperdicio (costos de calidad).
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería.
- Eficiencia en uso de los activos.

Este modelo, tal como se aprecia en la Figura 7, hace énfasis en tres procesos principales de negocios:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicio de Posventa.



**Gráfico 7:** El modelo de la cadena genérica de valor<sup>17</sup>

En el proceso de innovación la unidad de negocios investiga las necesidades latentes o emergentes de los consumidores para luego crear productos o servicios que satisfarán dichas necesidades.

<sup>17</sup> Fuentes: *The Balanced Scorecard*, KAPLAN Robert y NORTON David

El proceso de operaciones es aquel donde los productos y servicios son elaborados y entregados a los clientes. Históricamente, este proceso ha sido el centro de atención de los sistemas de evaluación de rendimiento de muchas organizaciones

La excelencia operativa y la reducción de costos en la elaboración y entrega del servicio siguen siendo puntos importantes. Sin embargo, la cadena del valor muestra que dicha excelencia operacional puede constituir tan solo uno de los componentes, y quizás no el más decisivo, dentro de la cadena de valor establecida para lograr los objetivos financieros y de los clientes.

El tercer mayor paso en la cadena del valor lo constituye el servicio al cliente luego que el producto o servicio original ha sido entregado. Algunas empresas poseen estrategias específicas para ofrecer servicios de posventa superiores.

#### **2.5.1.4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

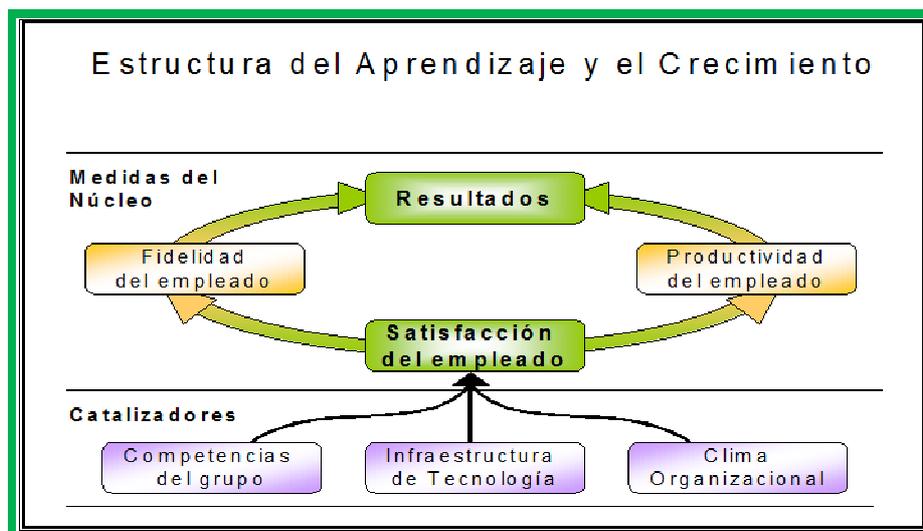
La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La

consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- Ciclo de toma de decisiones clave.
- Disponibilidad y uso de información estratégica.
- Progreso en sistemas de información estratégica.
- Satisfacción del personal.
- Clima organizacional.

En la figura 8, se muestra la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento y que la mayoría de la empresa basan las mediciones de los empleados en solamente tres indicadores de resultados que son: la fidelidad del empleado, la satisfacción del empleado y la productividad del empleado.



**Gráfico 8:** Ejemplo Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

## 2.6. CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Diversos autores dan a conocer distintas maneras de desarrollo de un CMI, todos se basan en los creadores originales, agregando experiencias prácticas personales o experiencias adquiridas a través de terceros. De forma general es posible afirmar que la principal recomendación radica en la formulación e interpretación adecuada de la estrategia, teniendo una base en donde haya un acuerdo por todos los participantes de la organización, en sus distintos niveles, se podrá permitir el logro de la visión. Tomando en cuenta que la estrategia es única, distinta para cada empresa, no existe una pauta a seguir que den soluciones únicas, a pesar de lo anterior, se hace necesario describir la mejor ruta para lograr levantar un cuadro de mando integral. En este sentido la consultora Horvath & Partners Management, presenta un esquema de trabajo que recopila su experiencia en más de 100 casos, ellos proponen los siguientes pasos:

**Fase 1:** Crear el marco organizativo para la implantación.

Es decir determinar cuál será el alcance del cuadro de mando integral, estableciendo si se realizaran pruebas pilotos o no. También se establece cuales serán las perspectivas a considerar.

**Fase 2:** Definir los objetivos estratégicos.

Se presentan diversos métodos para poder despejar la estrategia de una empresa. Se hace hincapié en la participación de la alta dirección y en el método participativo de esta etapa.

**Fase 3:** Desarrollar un cuadro de mando integral.

Se explican los pasos a seguir para el desarrollo del cuadro de mando integral, incorporando procedimientos que permiten fijar los objetivos que deben participar de

un cuadro de mando integral, diferenciando las acciones estratégicas, los objetivos básicos e indicadores.

**Fase 4:** Gestionar la implantación del cuadro del mando integral.

Se dan las pautas para la puesta en marcha y control del cuadro de mando integral.

**Fase 5:** Garantizar una aplicación continua del cuadro de mando integral.

Da cuenta de la forma e importancia de integrar el cuadro de mando a la gestión y el control, mostrando la relevancia de las tecnologías de la información.

## **CAPITULO III**

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL AREA DE OPERACIONES DE UNIVISA S.A.**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DE UNIVISA**

##### **3.1.1. ANTEDECENTES GENERALES**

UNIVISA es una empresa que ofrece los servicios de televisión pagada e internet quien durante el año 2010 tuvo un importante crecimiento del 15% de abonados, afianzado en su estrategia de costos, usos eficientes de recursos, buen servicio al cliente, así como el de disponer de un producto competitivo.

Durante ese año se crearon nuevos paquetes de programación y se manejaron promociones para ser más atractivos en el mercado y estar al nivel de aceptación del cliente, se trabajó de manera importante sobre el tema de refrescar la marca de la empresa realizando una considerable campaña de imagen y publicidad dando resultados importantes para la compañía.

A partir del cuarto trimestre del año 2010 la empresa se convierte en una TELCO, comercializando en una primera fase de adaptación el internet, dando lugar a la creación del Double Play, a nuestros abonados de Guayaquil.

El mercado nos ve optimista sabiendo que vamos a la vanguardia de la tecnología ofertando productos de internet, producto de recarga de paquetes de programación y próximamente de alta definición (High Definición).

Otras compañías TELCO en el mercado continúan vendiendo de manera masiva el triple play (televisión pagada, internet y telefonía), lo cual nos mantiene alerta, creando e innovando de la siguiente manera:

- Composición de paquetes de programación

- Paquetes económicos de tv. Digital.
- Campañas de fidelización
- Venta de productos complementarios al servicio (Laptops y LCD)
- Creación de nuevos productos (KIT MIO)

Por consiguiente Univisa debe seguir su desarrollo tecnológico, aumentando su cobertura en general, tanto en tv. pagada como en internet, así como concluir con la digitalización en Manabí, de modo que viabilice el sostenimiento de los clientes actuales, que continúe el mejoramiento de la marca y sobre todo hacer crecer el valor para sus accionistas, considerándose este año 2011 como el inicio de proyectos exitosos, razón por la cual la compañía deberá realizar importante inversiones.

### **3.1.2 ENTIDADES REGULATORIAS**

UNIVISA por ser una empresa de telecomunicaciones está regida por las siguientes leyes:

- Ley Nacional de Radiodifusión y Televisión
- Ley de Telecomunicaciones

De la misma manera las empresas de telecomunicaciones están regidas por las siguientes instituciones encargadas de controlar y hacer cumplir el conjunto de normas para el normal funcionamiento de las empresas.

- Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel)
- Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel)
- Secretaria Nacional de Telecomunicaciones (Senatel)

### **3.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** <sup>18</sup>

Univisa cuenta con un organigrama el mismo que está compuesto por los siguientes departamentos:

- Departamento Financiero Administrativo
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento Comercial
- Departamento de Ingeniería
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Bodega
- Departamento de Control & Procesos
- Departamento de Auditoría Interna
- Departamento de Procesos Operativos
- Departamento de Servicio al Cliente
- Departamento de Crédito & Cobranzas

## **3.2. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES EN EL MARCO ORGANIZACIONAL.**

### **3.2.1 DEPARTAMENTO - PROCESOS OPERATIVOS**

Está compuesto por los procesos de planificación y desempeño operativo, procesamiento operativo, y ejecución y control técnico.

#### **Función Básica:**

Instalar el servicio de Univisa, ejecutar las visitas técnicas al domicilio de los clientes a través de una planificación eficiente y oportuna.

---

<sup>18</sup> Anexos : Organigrama estructural de Univisa SA. - y área de Operaciones

**Tareas:**

- Realizar la planificación de ruta de manera optima tanto por instalaciones como por visitas técnicas.
- Ejecutar de acuerdo a lo planificado las visitas domiciliarias por instalaciones y por visitas técnicas.
- Procesar la información de las órdenes activando el contrato y registrando los equipos y materiales instalados.
- Realizar durante el proceso de las visitas el monitoreo de rutas por radio, el seguimiento de campo a técnicos.
- Realizar los controles consumo material y combustible, y controles de inventarios de herramientas, vehículos, equipos de seguridad, radios.

**3.2.2. DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

Está compuesta por los procesos de atención de cliente telefónico y personalizado, control de calidad.

**Función Básica:**

Atender los requerimientos y necesidades de los clientes, otorgándole un servicio ágil y oportuno.

**Tareas:**

- Atender la solicitud del cliente identificando la necesidad de su llamada
- Analizar la situación expuesta por el cliente para gestionar la solución requerida.
- Registrar en el sistema las novedades del problema reportado por el cliente
- Programar la visita técnica con el cliente en caso de ser necesario.

- Generar la orden de trabajo por la inspección solicitada
- Realizar el seguimiento hasta da solución al cliente.

### **3.2.3 DEPARTAMENTO DE CREDITO & COBRANZAS**

Está compuesta por los procesos de otorgamiento, mantenimiento de clientes y gestión de cobranzas.

#### **Función Básica:**

Realizar la gestión de análisis del contrato de suscripción del servicio de TV y/o internet pagada y posteriormente ejecutar la facturación del servicio otorgado y gestión de cobranzas para los clientes que caen en mora.

#### **Tareas:**

- Realizar el análisis del contrato confirmando las referencias bancarias, personales laborales y familiares de los contratos recibidos e ingresarlo en el sistema.
- Ejecutar desde el sistema el scoring de crédito del contrato
- Ingresar el contrato en el sistema para su posterior instalación del servicio
- Ejecutar el proceso de “generación de cuotas”, la facturación del servicio de Internet en el sistema.
- Realiza la gestión de cobranzas a los clientes de alto, mediano y bajo riesgo de acuerdo a la asignación realizada por el jefe de área.

### **3.2.4 PROCESOS DEL ÁREA DE OPERACIONES:**

El área de Operaciones está compuesta por los siguientes procesos: (Anexo 2)

- Planificación y Desempeño Operativo
- Procesamiento Operativo
- Ejecución y Control Técnico
- Atención a Clientes Telefónica y Personalizada
- Control de Calidad
- Otorgamiento
- Mantenimiento de Clientes
- Gestión de Cobranzas

#### **3.2.4.1. SUB-PROCESOS DEL ÁREA DE OPERACIONES:**

##### **Subprocesos de Procesos Operativos.-**

##### **1. Planificación de ruta de instalaciones y visitas técnicas :**

Para la realización de este sub-proceso se tiene 5 actividades las cuales son:

- Agrupar por zona y técnico las órdenes de trabajo
- Llamar a clientes para coordinar la visita y confirmar disponibilidad.
- Administrar la planificación de ruta y el nivel de esfuerzo de cada instalación para determinar si es alto, medio o bajo esfuerzo.
- Ingresar en la matriz de balanceo y dotación las ordenes de trabajo coordinadas y evalúa si la fuerza de trabajo cumple los parámetros definidos.
- Crear e imprimir en el sistema las órdenes de trabajo, reportes de planificación de ruta.

##### **2. Ejecución de instalación del servicio :**

Para la realización de este subproceso se tiene 6 actividades las cuales son:

- El técnico instalador recibe el reporte de “planificación de ruta de instalaciones, órdenes de servicio y orden de movimiento.
- Proceder a instalar en el domicilio del cliente la antena y la caja decodificadora.
- Verificar que el nivel de señal recibida y la calidad de señal se encuentre dentro de los parámetros establecidos.
- Registrar los datos (serie de equipos, cantidad de materiales de instalación utilizados, nivel y calidad de señal y observaciones) en la orden de trabajo.
- Solicitar la firma del cliente en señal de conformidad en la orden de trabajo.

### **3. Ejecución de visitas técnicas :**

Para la realización de este subproceso se tiene 7 actividades las cuales son:

- El técnico reparador recibe el reporte de “planificación de ruta, órdenes de servicio y orden de movimiento.
- Verificar en el domicilio del cliente la caja descodificadora para determinar la falla presentada.
- Verificar que el nivel de señal recibida y la calidad de señal se encuentre dentro de los parámetros establecidos.
- Si el problema no se soluciona, procederá a cambiar la antena MMDS.
- Registrar los datos (serie de equipos, cantidad de materiales de instalación utilizados, nivel y calidad de señal y observaciones) en la orden de trabajo.
- Solicitar la firma del cliente en señal de conformidad en la orden de trabajo.

### **4.- Activaciones del servicio (conexiones)**

Para la realización de este sub-proceso se tiene 5 actividades las cuales son:

- Revisar las órdenes de trabajo por “instalaciones nuevas” para detectar si debe anular visitas pendientes.

- Ingresar en el sistema las novedades, las series de los equipos instalados y los materiales utilizados.
- Seleccionar en el sistema al técnico que realizó la visita y la fecha en que se ejecuta la instalación del servicio.
- Revisar las promociones (ingresada por los vendedores) estén bien registradas y luego graba la orden.
- Generar e imprimir el reporte “resumen de planificación de rutas” del sistema y adjunta las órdenes de trabajo que fueron solucionadas y anuladas con sus croquis respectivos.

#### **5. - Soluciones de órdenes por servicio y reclamos:**

Para la realización de este subproceso se tiene 3 actividades las cuales son:

- Consultar en el sistema la orden de trabajo realizada, y ejecutar los pasos para la solución de la orden.
- Verificar y consultar en el sistema las órdenes de trabajo que deberán ser anuladas.
- Imprimir el reporte de planificación de rutas, órdenes de trabajo solucionadas, anuladas y el formulario respectivo.

#### **6.- Desconexiones del servicio**

Para la realización de este subproceso se tiene 3 actividades las cuales son:

- Analizar el tipo de orden de trabajo por retiro: retiro de equipos completos, retiro parcial o código 500.
- Consultar en el sistema la orden de retiro realizada, y ejecutar los pasos para las desconexiones de la orden ya sea por retiro completo o parcial.

- Notificar al dpto. de cobranzas que se reportó robo de equipos, para que llamen al cliente para que realice la negociación por los mismos.

#### **7.- Monitoreo de rutas**

- Recibir la llamada del técnico y analizar la naturaleza de la llamada (por soporte, o por seguimiento al técnico).
- Crear e imprimir desde el sistema la orden de trabajo solicitada por los técnicos.

#### **8.- Seguimiento de campo a técnicos**

- Analizar la productividad de los técnicos para identificar los menos productivos.
- Determinar quincenalmente que grupos técnicos serán supervisados por cada asistente de campo.
- Elaborar la planificación diaria que ejecutará los asistentes de campo.

#### **9.- Solicitud, Recepción y liquidación de materiales en Bodega**

- Solicitar a bodega los equipos y materiales de instalación a través del formulario de solicitud de equipos y materiales en los tiempos establecidos.
- Recibir los equipos y materiales de instalación y transportarlo al vehículo con los documentos de soporte.
- Devolver a bodega semanalmente los materiales no utilizados en las instalaciones y/o reparaciones asignadas y el formulario “consumo semanal de materiales”.

#### **10.- Control Técnico**

- Administrar el control del consumo de materiales
- Administrar el control del combustible

- Administrar el control de herramientas
- Administrar el control de inventario
- Administrar el control de radio de comunicación

## **Subprocesos de Crédito & Cobranzas:**

### **1. Validación e integridad del contrato**

Para la realización de este subproceso se tiene 5 actividades las cuales son:

- Recibir mensajes de texto para impresión del buro de crédito para que se adjunten a los contratos suscritos.
- Consultar de acuerdo a la matriz de pre-scoring la calificación del nivel de riesgo de cada contrato suscrito en oficina.
- Validar que los documentos físicos estén completos y correctamente llenados y el riesgo financiero reportado en el pre-scoring.

### **2. Análisis del Contrato**

- Confirmar las referencias bancarias, personales, laborales y familiares de los contratos recibidos e ingresarlos en el sistema.
- Separar en grupos aquellos contratos que fueron aprobados automáticamente y aquellos que no cumplieron las variables y criterios de aprobación según política de crédito.
- Entregar a procesos operativos los croquis de los contratos aprobados para que se coordine la instalación.

- Entregar al comité de crédito los contratos que no pasaron el scoring para que sean analizados junto con los contratos que se entregaron como excepción desde el pre-scoring.
- El Comité aprueba el contrato como excepción o rechaza el mismo. Los contratos rechazados son devueltos al dpto. comercial.

### **3. Facturación:**

- Ejecutar el proceso de generación de cuotas, la facturación del servicio de internet, generación de eventos PPV en el sistema.
- Revisar el archivo generado en Excel y validar la información
- Analizar las inconsistencias detectadas para determinar si pueden ser solucionadas operativamente, o pedir apoyo a sistemas.
- Generar archivos con la información de los comprobantes de venta para la impresión y los envía vía e-mail a la imprenta.
- A fin de mes, ejecutar en el sistema el proceso de “regeneración de cuotas” para facturar los clientes nuevos, clientes que reconectaron el servicio, eventos PPV.

### **4. Control y Gestión de Outsourcing (Impresión y entrega)**

- Administración de la impresión de la facturación con el proveedor.
- Administración de la entrega de la facturación con el proveedor del Courier.

## **5. Procesos Bancarios:**

- Generar la base de clientes que se enviarán a cada banco para la ejecución de las recaudaciones.
- Enviar vía e-mail a los bancos la carga de las transacciones generadas para los débitos automáticos.
- Cargar en los estados de cuenta de los clientes las recaudaciones reportadas por los bancos.
- Registrar el ingreso de las recaudaciones bancos en el sistema, verificando que el valor registrado sea igual a lo reportado por el banco.

## **6. Cobros de Oficina:**

- Recibir la cobranza entregada por el cliente en ventanilla
- Registrar en el sistema el pago del cliente
- Emitir el comprobante de recaudación del sistema, solicitando la firma del cliente en el documento.
- Realizar diariamente los depósitos y el cierre de caja

## **7. Mantenimiento de clientes:**

- Administración de la notas de crédito
- Administración del manejo y control de pagarés
- Administración del manejo y control de garantías
- Administración de cheques protestados
- Administración de la negociación de equipos
- Administración de devolución de valores

## **8. Gestión de Cobranzas:**

- Administrar los clientes con Inconsistencias en sus cuentas (cuentas de Bajo y mediano riesgo).

- Administrar los clientes en status “Suspendido por mora” (cuentas de Bajo y mediano riesgo).
- Administrar los clientes en status “Retiros por mora” (cuentas de alto riesgo).
- Administrar la Gestión de Recaudación de valores

### **3.2.5. INSTRUMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES:**

El área de Operaciones con el fin de manejar y evaluar la gestión de sus tres departamentos cuenta con:

- Manual de políticas y procedimientos
- Indicadores de gestión y desempeño por cada subproceso
- Mapa de proceso, direccionado por sus subprocesos<sup>19</sup>
- Flujo gramas de los sub-procesos<sup>20</sup>
- Fichas de Indicadores de gestión<sup>21</sup>
- Matriz de registro de documentos, políticas, controles de los subprocesos<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Anexo 2 Mapa de proceso, direccionado de sus Subprocesos

<sup>20</sup> Anexo 3 Flujogramas de Subprocesos

<sup>21</sup> Anexo 4 Fichas de Indicadores de Gestión

<sup>22</sup> Anexo 5 Matriz de Registros de Documentos, Políticas, controles de los Subprocesos

### **3.3. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS DEL AREA DE OPERACIONES.**

#### **3.3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE UNIVISA**

##### **Misión:**

La misión de Univisa es la siguiente : “Lograr la satisfacción del cliente, mediante el otorgamiento de los mejores servicios información, internet y entretenimiento, con un recurso humano calificado, con sistemas eficientes y tecnología de punta, cumpliendo alto estándares de calidad, creando valor para los accionistas, sus colaboradores y la sociedad”.

##### **Visión:**

La visión de Univisa es la siguiente: *“Empresa líder en la distribución de servicios de entrenamiento, accesibilidad, educación y telecomunicaciones globales, que impacten de manera profunda en el bienestar y desarrollo de la Sociedad”.*

##### **Valores:**

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura institucional a fin de que garanticen que las estrategias se enmarquen dentro de la ley, los valores de Univisa son los siguientes: *“Lealtad, Responsabilidad, Compromiso, Confianza, Honestidad, Humanismo”.*<sup>23</sup>

#### **3.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE OPERACIONES**

Univisa cuenta con objetivos estratégicos para el área de Operaciones, los mismos que se encuentran definidos en su plan operacional para el año 2011 el cual fue emitido con fecha 17 de diciembre del 2010, los objetivos son:

---

<sup>23</sup> (Fuente :Plan estratégico de Univisa 2005.2008).

- Mantener la relación de clientes conectados vs clientes que no generan facturación.
- Disminuir las desconexiones gestionando la migración de clientes al plan kit mío.
- Realizar campañas de fidelización y fomentar las subidas de plan y la contratación de combos de canales.
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Ofrecer servicios diferenciales de lo que ofrece la competencia
- Recibir y custodiar adecuadamente los materiales y equipos de instalación
- .Eleva el nivel de tecnificación y conocimiento del personal de instalaciones para los nuevos negocios.
- .Alcanzar las competencias requeridas para el personal de operaciones en la importancia de la calidad del servicio y técnicas de cobranzas.

	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
1	FINANCIERO	1. Mantener la relación de clientes conectados vs clientes que no generan facturación. 2. Disminuir las desconexiones gestionando la migración de clientes al plan Kit Mío.
2	CLIENTE	3. Realizar campañas de fidelización y fomentar las subidas de plan y la contratación de combos. 4. Aumentar la satisfacción del cliente
3	PROCESOS INTERNOS	5. Ofrecer servicios diferenciales de la competencia 6. Recibir y custodiar adecuadamente los materiales de instalación y demás equipos asignados por la organización.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7. Elevar el nivel de tecnificación y conocimiento del personal de instalaciones para los nuevos negocios. 8. Alcanzar las competencias requeridas para el personal de Operaciones en la importancia de la calidad del servicio y técnicas de cobranzas.

**Cuadro 1:** Objetivos y Perspectivas del área de Operaciones de Univisa

### 3.3.3. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS:

En los objetivos estratégicos definidos en la organización se procede a establecer las perspectivas estratégicas. Se estableció cuatro perspectivas estratégicas: Clientes, Financiero, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

### 3.3.4. INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS:

Se propuso 29 con indicadores de gestión en función de los objetivos estratégicos los mismos que se los clasificó de acuerdo a sus perspectivas:

<b>INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS</b>	
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Perspectiva del Cliente</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperación mensual.</li> <li>2. Recuperación de clientes: activos vs conectados.</li> <li>3. Nivel de cumplimiento del presupuesto de unidades instaladas.</li> <li>4. Medición de retiro de equipos</li> <li>5. CHURN (deserción de clientes en el mes).</li> <li>6. Reactivaciones de clientes en status por retirar ha conectado.</li> <li>7. Clientes en status suspendido por mora al cierre del mes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de disminución de desestimiento.</li> <li>2. Medición de los Upgrades (subida de planes).</li> <li>3. Nivel de calidad del servicio</li> <li>4. Nivel de cumplimiento del grado de servicio de llamada.</li> <li>5. Nivel de cumplimiento del grado de eficiencia de llamada.</li> </ol>
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>	<b>Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de productividad en las instalaciones</li> <li>2. Nivel de efectividad en la planificación de instalaciones.</li> <li>3. Nivel de productividad en las visitas técnicas.</li> <li>4. Nivel de efectividad en las visitas técnicas.</li> <li>5. Control de consumo de materiales</li> <li>6. Inventario de vehículo</li> <li>7. Inventario de herramientas y EPP</li> <li>8. Inventario de radio de comunicación</li> <li>9. Control del consumo de combustible</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje del personal Técnico formado en la importancia de la calidad del PRODUCTO.</li> <li>2. Porcentaje del personal de SAC formado en la importancia de la calidad del SERVICIO.</li> <li>3. Porcentaje del personal de C&amp;C</li> <li>4. AC formado en la importancia de la calidad del SERVICIO.</li> <li>5. Porcentaje de personal de C&amp;C con formación en técnicas de gestión de cartera.</li> </ol>

**Cuadro 2: Indicadores propuestos para el área de Operaciones de Univisa**

<b>Relación entre objetivos, perspectivas e indicadores</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>
<b>Ob.1. Mantener la relación de clientes conectados vs clientes que no generan facturación</b>	Financiero	Ind 1.1. Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperación mensual. Ind. 1.2 Recuperación de clientes: activos vs conectados. Ind. 1.3 Nivel de cumplimiento del presupuesto de unidades instaladas.
<b>Ob.2 Disminuir las desconexiones gestionando la migración de clientes</b>	Financiero	Ind 2.1. Retiro de equipos completos Ind 2.2. CHURN (deserción total de clientes en el mes). Ind 2.3.Reactivacion de clientes por retirar a conectado. Ind 2.4.Clientes suspendido por mora al cierre del mes.
<b>Ob.3 Realizar campañas de fidelización – Fomentar subidas de planes y combos.</b>	Cliente	Ind 3.1. Nivel de disminución de desistimiento. Ind.3.2 Medición de los upgrades (subidas de planes).
<b>Ob.4 Aumentar la satisfacción del cliente.</b>	Cliente	Ind 4.1. Nivel de calidad de servicio al cliente. Ind 4.2. Nivel de cumplimiento del grado de <b>servicio</b> de llamadas. Ind 4.3. Nivel de cumplimiento del grado de <b>eficiencia</b> de llamadas.
<b>Ob.5 Ofrecer servicios diferenciados con la competencia (instalaciones en 24 horas).</b>	Procesos Internos	Ind. 5.1 Nivel de productividad en las instalaciones. Ind. 5.2 Nivel de efectividad en la planificación de instalaciones. Ind. 5.3 Nivel de productividad en las visitas técnicas. Ind. 5.4 Nivel de efectividad en las visitas técnicas.
<b>Ob6. Recibir y custodiar adecuadamente los materiales y equipos de instalación.</b>	Procesos Internos	Ind 6.1.Control del consumo de combustible Ind 6.2. Control de inventario de vehículo. Ind 6.3. Control de inventario de herramientas y EPP. Ind 6.4. Control de inventario de radio de comunicación. Ind.6.5. Control de consumo de combustible
<b>Ob7. Elevar el nivel de tecnificación en (TV e internet) para el personal Técnico para los nuevos negocios.</b>	Aprendizaje Crecimiento	Ind 7.1. Porcentaje de personal Técnico formado en la importancia de la calidad del <b>producto</b> .
<b>Ob8. Alcanzar las competencias requeridas para el personal de operaciones en la importancia de la calidad del servicio.</b>	Aprendizaje Crecimiento	Ind 8.1. Porcentaje del personal de <b>Procesos Operativos, Técnico, SAC, C&amp;C</b> formado en la importancia de la calidad del <b>Servicio</b> . Ind 8.2. Porcentaje de personal de C&C con formación en técnicas s de gestión de cartera..

**Cuadro 3: Relación objetivos, perspectivas e indicadores de Operaciones - Univisa.**

### 3.3.5. MAPA ESTRATÉGICO: RELACIONES CAUSA - EFECTO – ÁREA DE OPERACIONES.

Se planteó un mapa estratégico determinando las rutas de causa-efecto que ayuden al área de operaciones a enfocarse a su estrategia.

Se enlazaron todos los objetivos derivados de las perspectivas estratégicas.

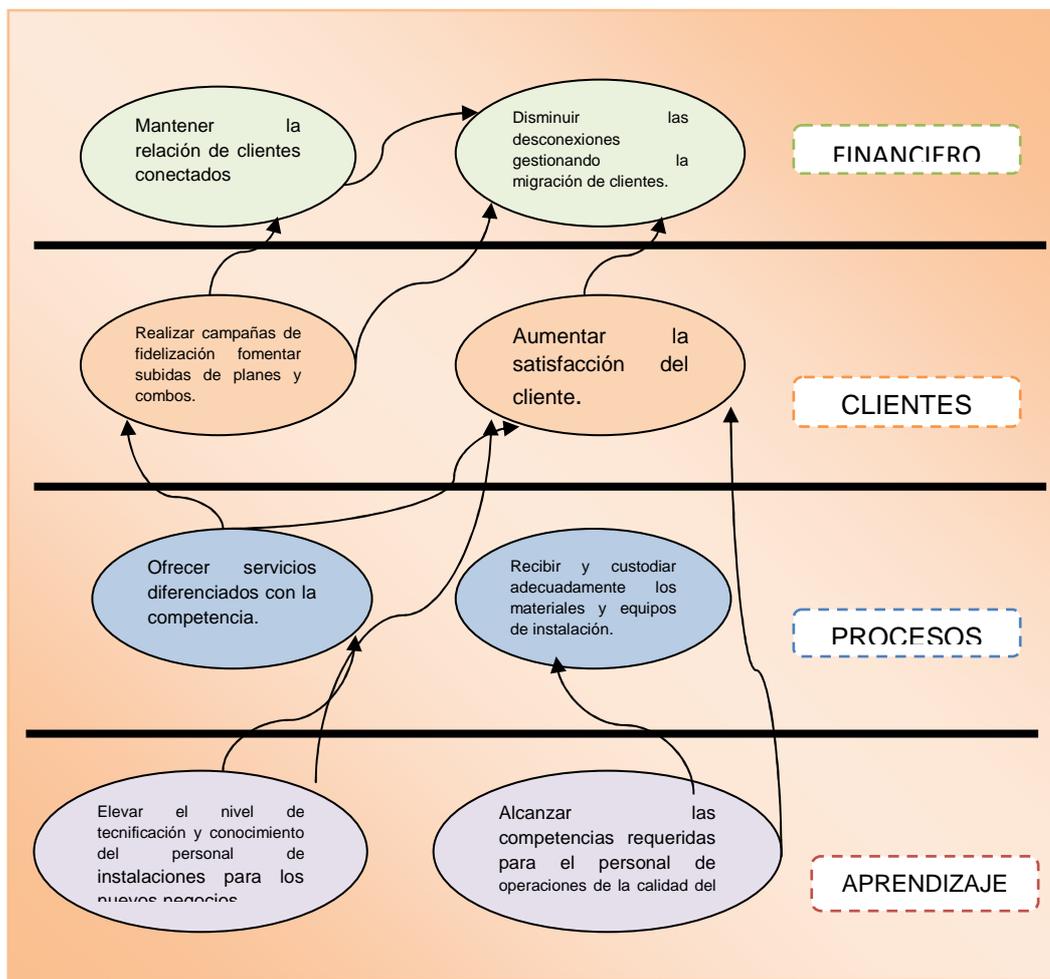


Gráfico 9: Mapa Estratégico: Árbol de causa efecto para el área de Operaciones de Univisa.

**UNIVISA S.A. –ÁREA DE OPERACIONES**  
**BALANCED SCORECARD – (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)**

UNIVISA-OPERACIONES								
PERSPECTIVA	INDICADOR	UNIDAD	RESPONSABLE	2010	META	2011		
				LOGRO ANUAL		VALOR REAL		
						ENERO	FEBRERO	MARZO
FINANCIERA	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
	Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperación mensual.	%	G.O		96	94.66	95.36	96.38
	Recuperación de clientes: activos vs conectados.	%	G.O		91	90.00	90.00	91.00
	Nivel de cumplimiento del presupuesto de unidades instaladas.	Unidades	G.O		2057	2301	2416	2563
	Medición de retiro de equipos.	Unidades	G.O		220	171	202	214
	CHURN (deserción de clientes en el mes).	Número	G.O					
	Reactivaciones de clientes en status por retirar ha conectado	Número	G.O		131-160			212
	Cientes en status suspendido por mora al cierre del mes.	Número	G.O		281-300			274
CLIENTE	<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>							
	Nivel de disminución de desestimiento.	Unidades	G.O		550	584	544	489
	Medición de los Up-grades(subida de planes).	Unidades	G.O		399	295	315	309
	Nivel de calidad del servicio	%	G.O		95	87	88	92
	Nivel de cumplimiento del grado de servicio de llamada.	%	G.O		85	85	85	85
	Nivel de cumplimiento del grado de eficiencia de llamada.	%	G.O		85	83	83	83
PROCESOS INTERNOS	<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>							
	Nivel de productividad en las instalaciones.	%	G.O		96	100	100	100
	Nivel de efectividad en la planificación de instalaciones.	%	G.O		83	80	75	80
	Nivel de productividad en las visitas técnicas.	%	G.O		92	90	91	90
	Nivel de efectividad en las visitas técnicas.	%	G.O		46	46	46	46
	Control de consumo de materiales.	Número	G.O					
	Inventario de vehículo.	Número	G.O		SI			
	Inventario de herramientas y EPP.	Número	G.O		SI			
	Inventario de radio de comunicación.	Número	G.O					
Control del consumo de combustible.	Número	G.O			REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	
APRENDISAJE Y CRECIMIENTO	<b>PERSPECTIVA DE APRENDISAJE Y CRECIMIENTO</b>							
	Porcentaje del personal Técnico formado en la importancia de la calidad del producto.	Número	RR.HH.					
	Porcentaje del personal de SAC formado en la importancia de la calidad del servicio.	%	RR.HH.					
	Porcentaje del personal de C&C AC formado en la importancia de la calidad del servicio.	%	RR.HH.					
	Porcentaje de personal de C&C con formación en técnicas de gestión de cartera.	%	RR.HH.					

**Tabla 4: Cuadro de Mando Integral propuesto para el área de Operaciones de Univisa**

## INDICADORES CON DETALLE DE METAS

ANEXO PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
OBJETIVOS ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	METAS 2011	DURACIÓN (DIAS)	RESPONSABLE LEVANTAR INDICADOR
REALIZAR CAMPAÑAS DE FIDELIZACIÓN	Nivel de disminución de los desestimientos	Sirve para identificar el numero de clientes que se retiraron del servicio de manera voluntaria y que no pudieron ser salvados.	Número de desestimiento neto en el mes	550%		Jefe de SAC
LLEVAR A CABO CAMPAÑAS OUTBOUND PARA FOMENTAR LAS SUBIDAS DE PLAN Y COMBOS	Medición de los up-grades	Sirve para identificar el número de subidas de plan que se han realizado dentro del periodo por ciudad.	Número de subidas de planes realizados en el mes	399%		G.O.
AUMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Nivel de calidad de servicio	Sirve para medir la calidad del servicio a través de la realización de las encuestas telefónicas a los clientes .	resultado de las encuestas telefónicas realizadas a los clientes.	95%		G.O.
AUMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Grados de servicios de llamadas	Sirve para medir el grado de efectividad en atención de llamadas entre 5 y 30 segundos.	Sumatorias de llamadas atendidas entre 5 a 30 seg./Total de llamadas atendidas x100.	89%		Auxiliares de call-center
AUMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Grados de efectividad de llamadas	Sirve para determinar la cantidad de llamadas atendidas sobre el total de llamadas recibidas por el call-center.	Total de llamadas atendidas / total de llamadas recibidas x100 .	85%		Auxiliares de call-center

**Cuadro 5:** Indicadores con Detalle de Metas – Perspectivas de Clientes - Área de Operaciones de Univisa.

### **3.4. PROPUESTA DE UN MODELO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES.**

A continuación se presenta un modelo de una estructura de un CMI para una futura tecnificación y desarrollo interno con el personal del área de sistemas.

El modelo propuesto está estructurado en seis partes, que contienen:

- La Formulación de la misión y visión de la Organización
- Mapa estratégico del área de Operaciones
- Objetivos Estratégicos del área de Operaciones
- Acciones Estratégicos
- Indicadores Globales
- Indicadores a Detalle.

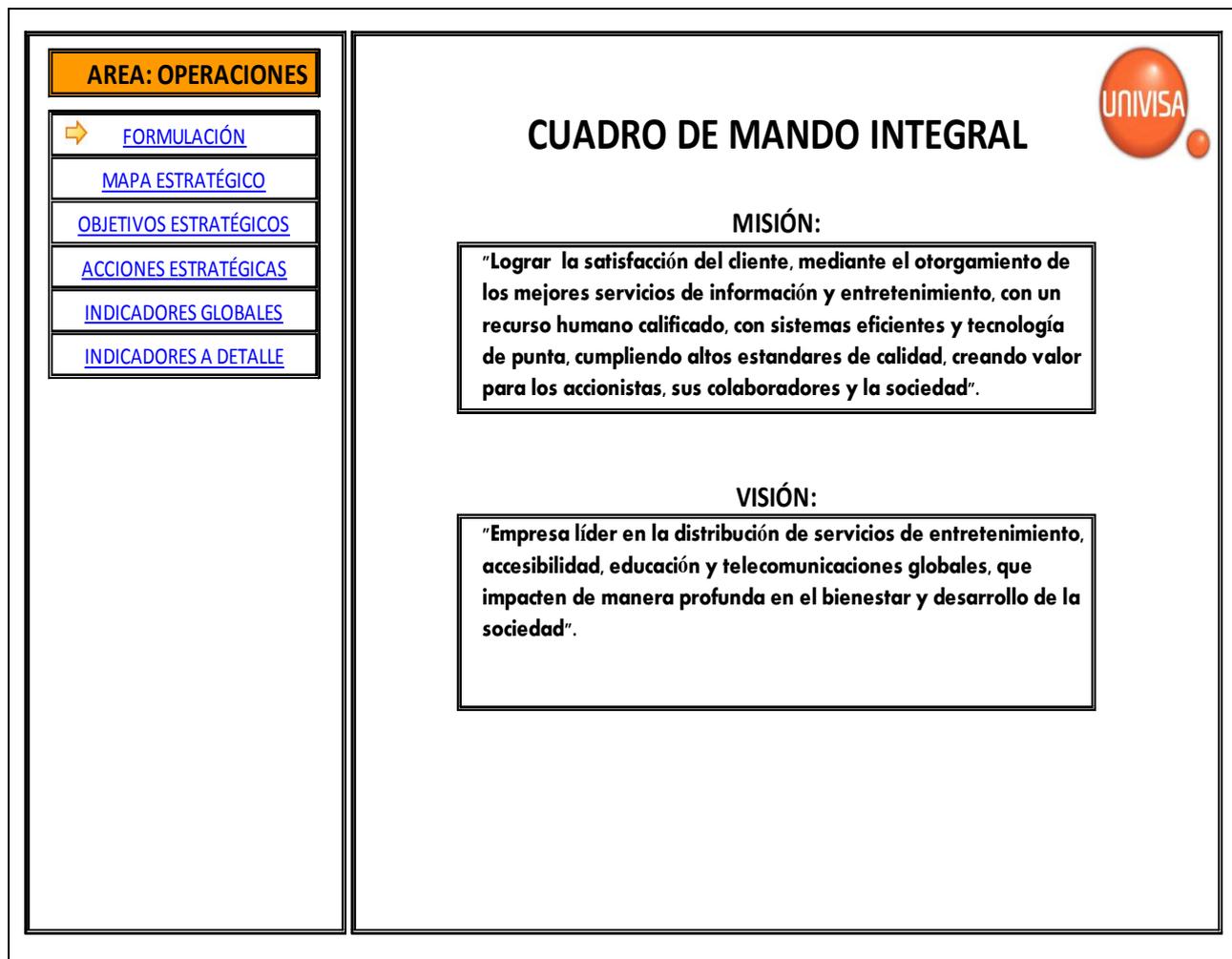
A manera de ejemplo se presenta este modelo con información de los resultados de los indicadores del área de Operaciones correspondiente a los meses de enero a marzo del 2011.

## Modelo de un Cuadro de Mando Integral del área de Operaciones de Univisa S.A.



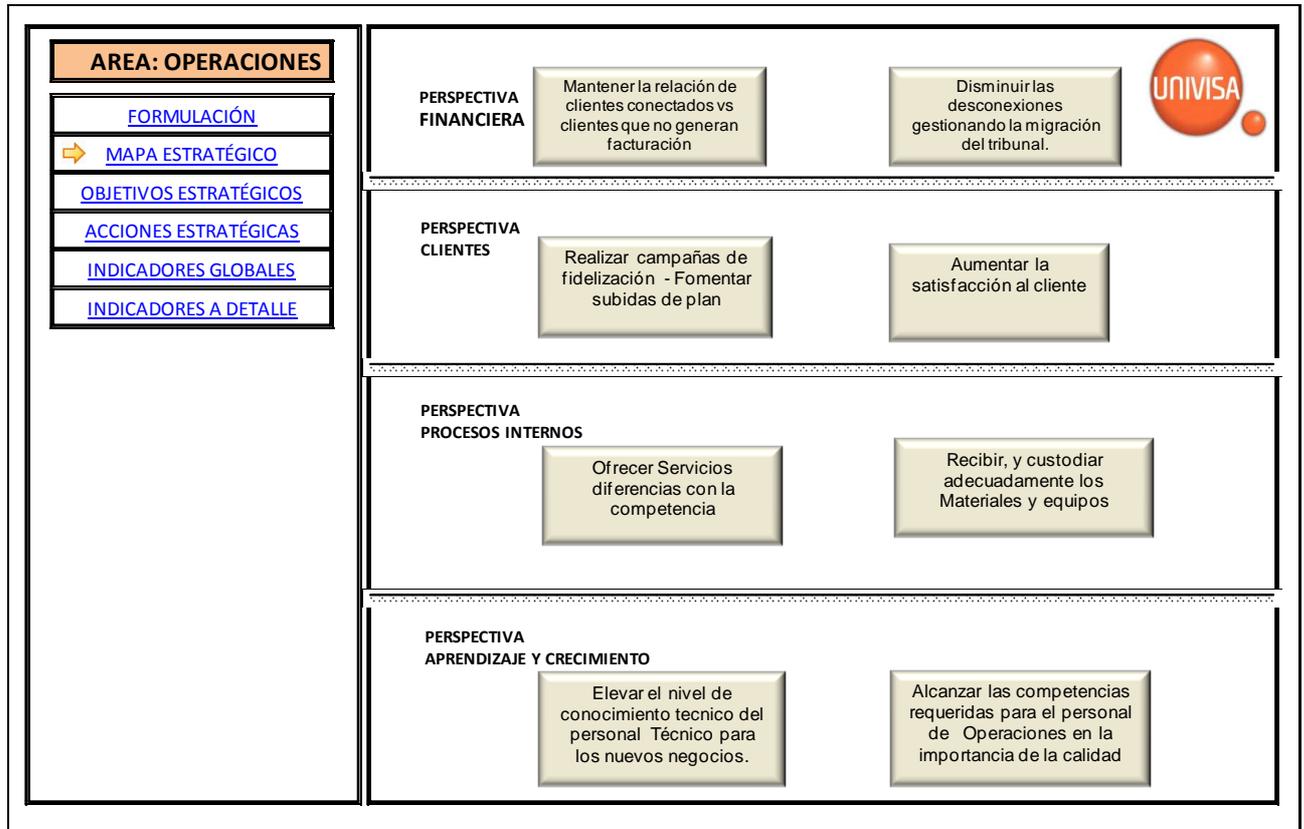
Figura 10: Estructura del Cuadro del Mando Integral del área de Operaciones

**Formulación: Expresa la misión y visión de la compañía Univisa S.A.**



**Figura 11:** "Formulación: Misión y Visión de UNIVISA S.A "

**Mapa Estratégico:** Contiene los ocho objetivos estratégicos del área de Operaciones estructurado por perspectiva.



**Figura 12:** “Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral del área de OPERACIONES”

## Mapa estratégico Causa- Efecto del Cuadro de Mando Integral del área de Operaciones.

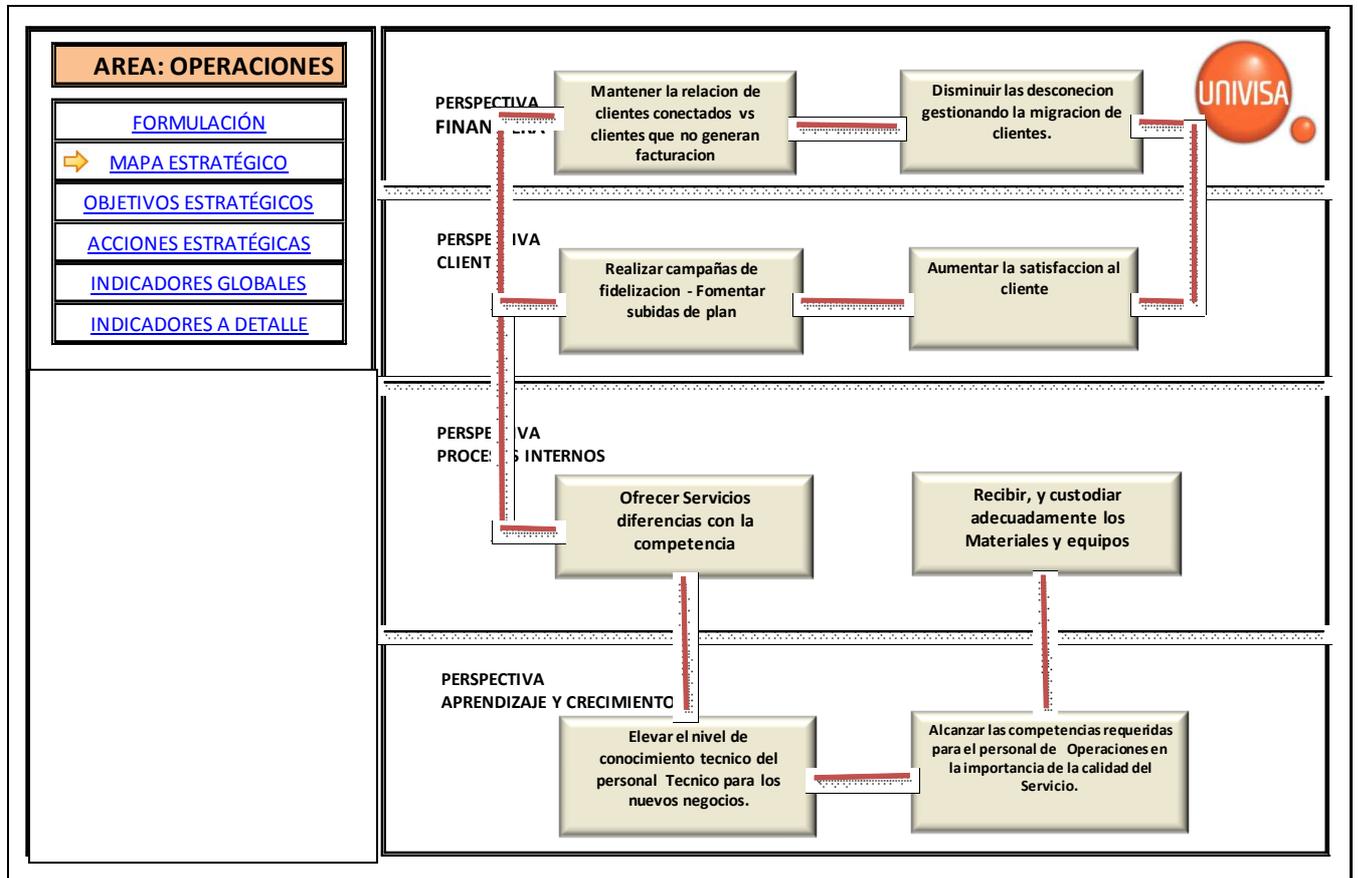


Figura: 13 "Mapa Estratégico Causa-Efecto del Cuadro de Mando Integral del área de Operaciones"

**Objetivos Estratégicos:** Contiene los ocho objetivos estratégicos del área de Operaciones, listados para su selección y visualización a detalle.

**AREA: OPERACIONES**

[FORMULACIÓN](#)

[MAPA ESTRATÉGICO](#)

[OBJETIVOS ESTRATÉGICOS](#)

[ACCIONES ESTRATÉGICAS](#)

[INDICADORES GLOBALES](#)

[INDICADORES A DETALLE](#)



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AÑO 2011

**LISTADO**

1. Mantener la relacion de Clientes Conectados vs Clientes que no generan facturacion ▾
2. Disminuir las desconexiones en el año 2011, gestionando la migracion de clientes Kit Mio y a traves del ofrecimiento del double play. ▾
3. Realizar campañas de Fidelizacion - Fomentar subidas de planes y contratacion de combos ▾
4. Aumentar la Satisfaccion al cliente ▾
5. Ofrecer servicios diferenciales con la competencia ( instalaciones express, instalaciones en 24 horas y visitas domiciliarias inmediatas). ▾
6. Recibir y custodiar adecuadamente los equipos y materiales equipos asignados por la organizacion ▾
7. Elevar el nivel de tecnicacion en (TV e Internet) del personal TECNICO para los nuevos negocios. ▾
8. Alcanzar las competencias requeridas para el personal de Operaciones en la importancia de la calidad del Servicio y Tecnicas de Cobranzas ▾

**Figura14:** “Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral del área de Operaciones establecidos para el año 2011.

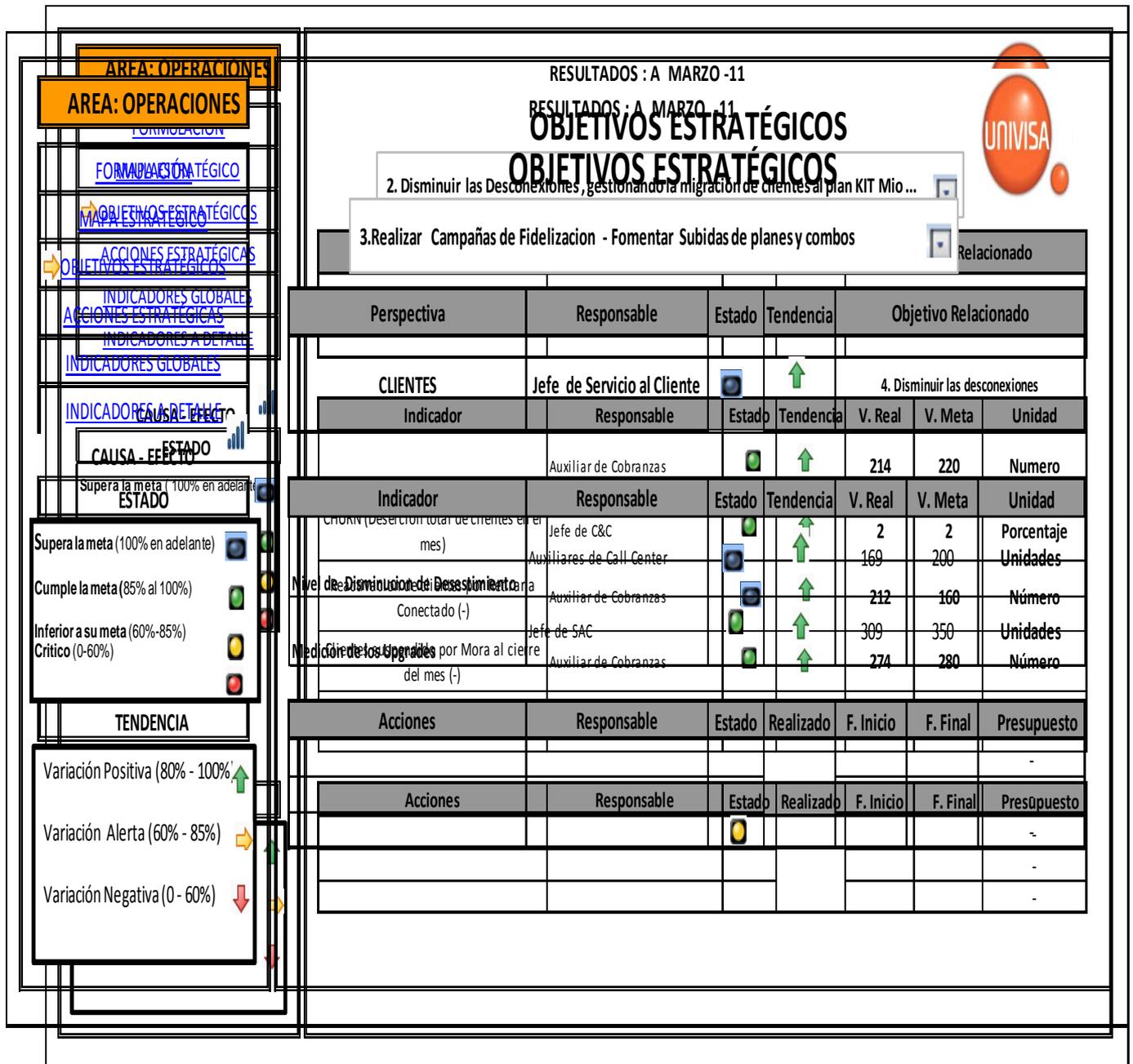
Una vez que se selecciona uno de los objetivos estratégicos se divisa los indicadores relacionados con su respectivo resultado, objetivo estratégico relacionado, meta, tendencia.

**Objetivo 1:** Mantener la relación de clientes conectados vs. clientes que no generan facturación.



Figura 15: “Objetivos Estratégico 1 a Detalle del Cuadro de Mando Integral de Operaciones”

**Objetivo 2:** Disminuir las desconexiones, gestionando la migración de clientes al plan KIT MIO.

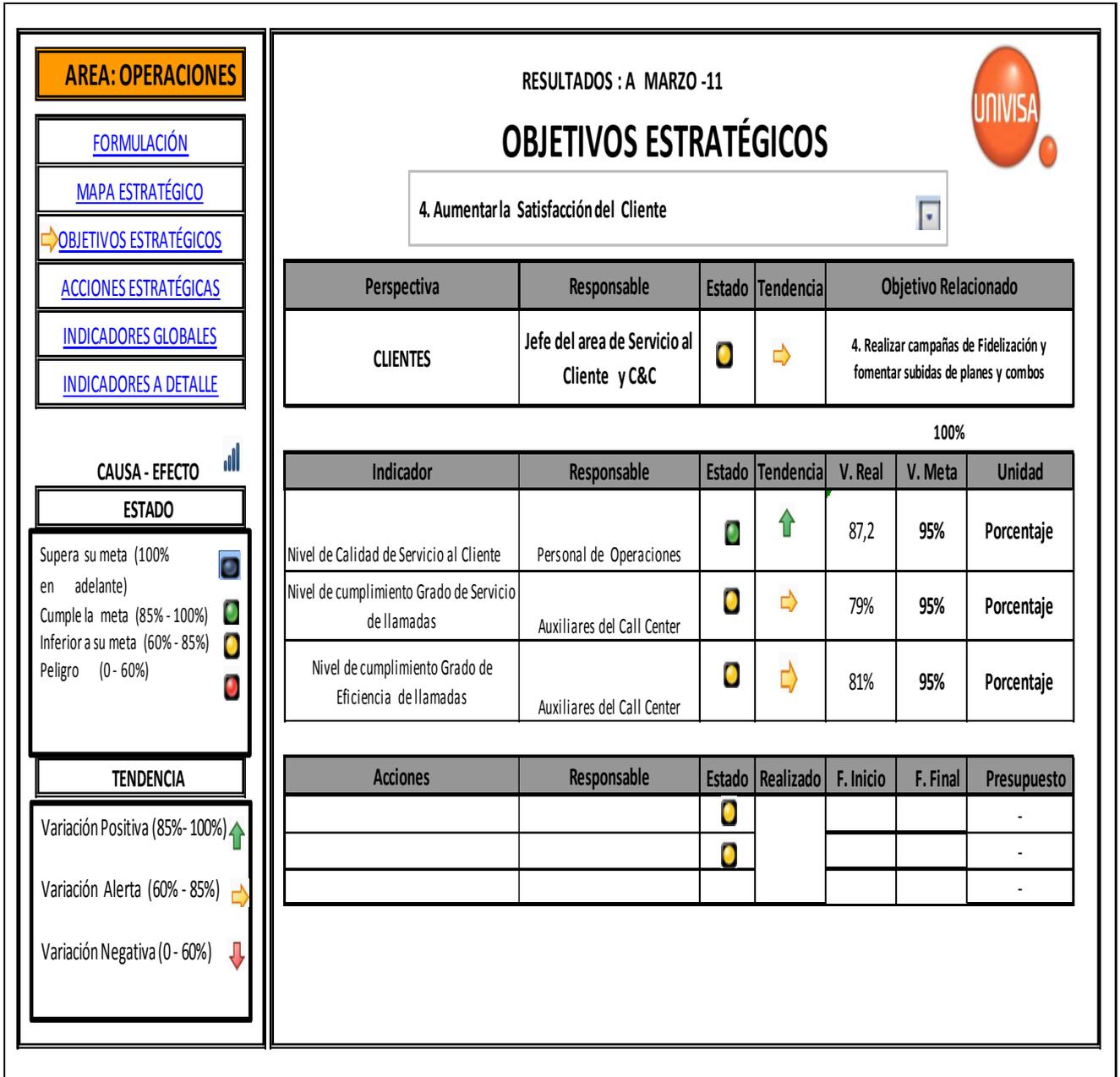


**Figura #16** Objetivos estratégicos 2 a detalle del Cuadro de Mando Integral de Operaciones

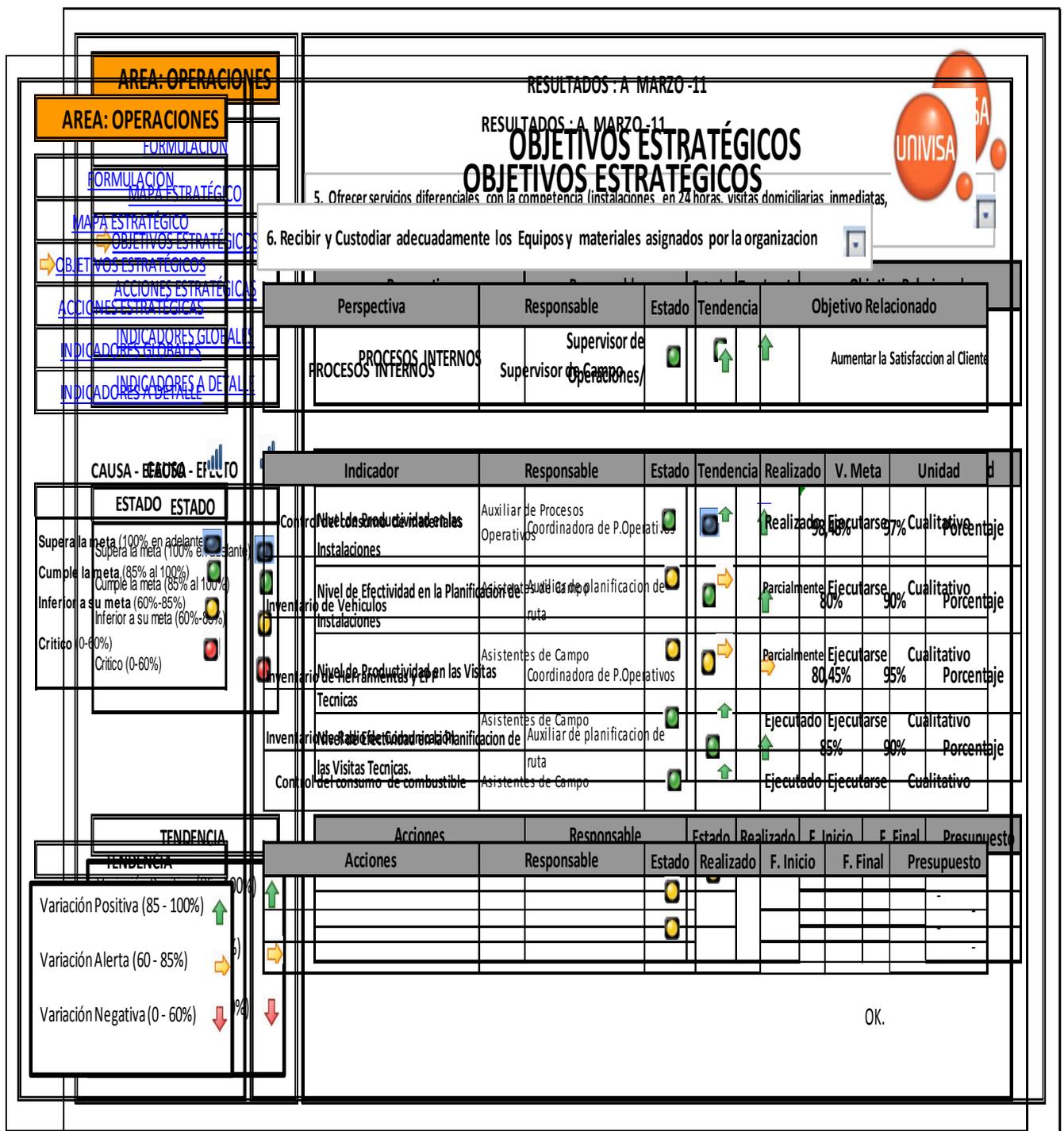
**Objetivo 3:** Realizar campañas de fidelización- fomentar subidas de planes y combos

**Figura 17:** Objetivos Estratégicos 3 a detalle del Cuadro de Mando Integral de Operaciones.

**Objetivo 4:** Aumentar la Satisfacción del cliente



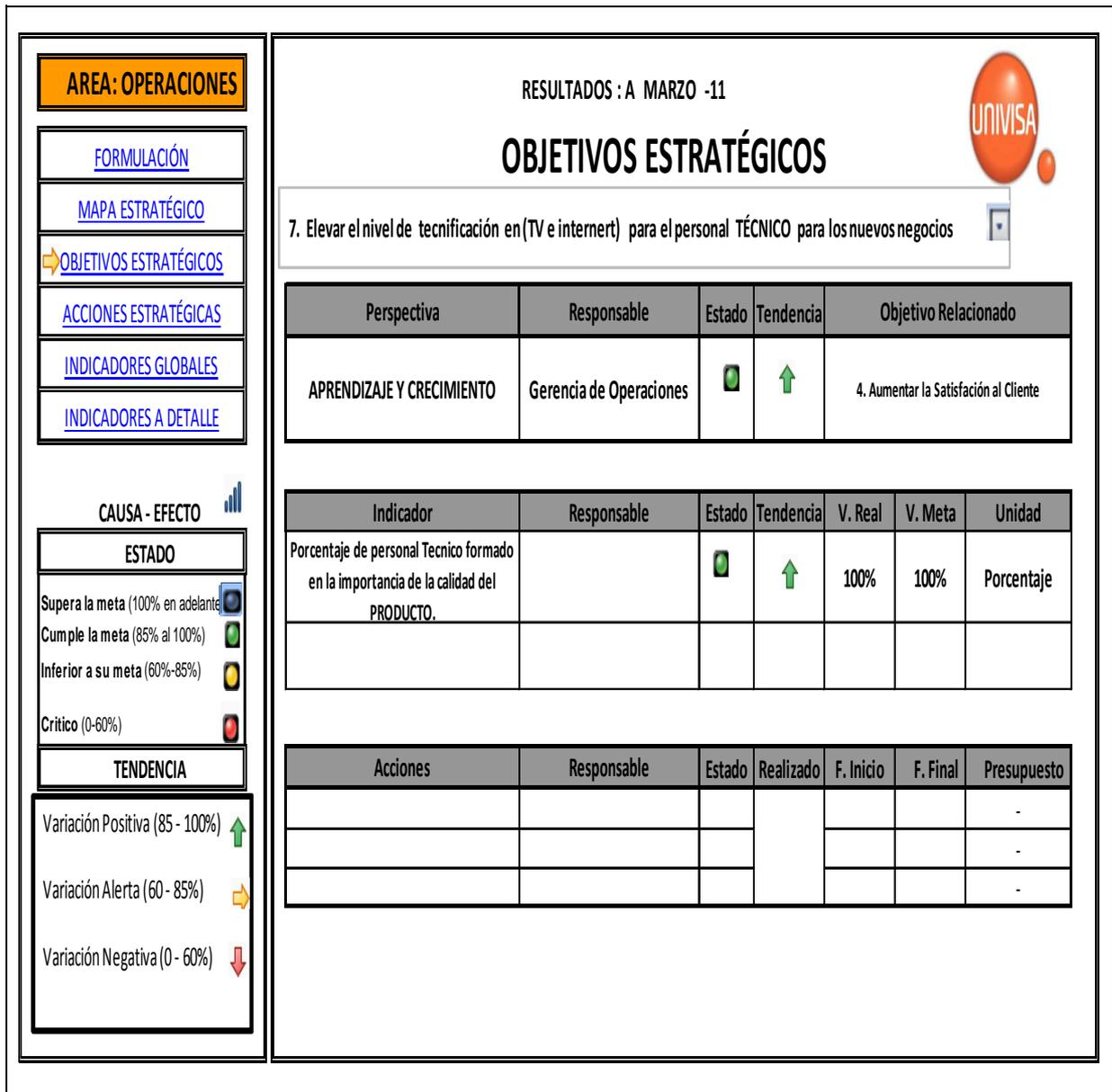
**Objetivo 5: Ofrecer los servicios diferenciales con la competencia.**



**Figura 19:** Objetivos Estratégicos 5 a detalle del Cuadro de Mando Integral de Operaciones

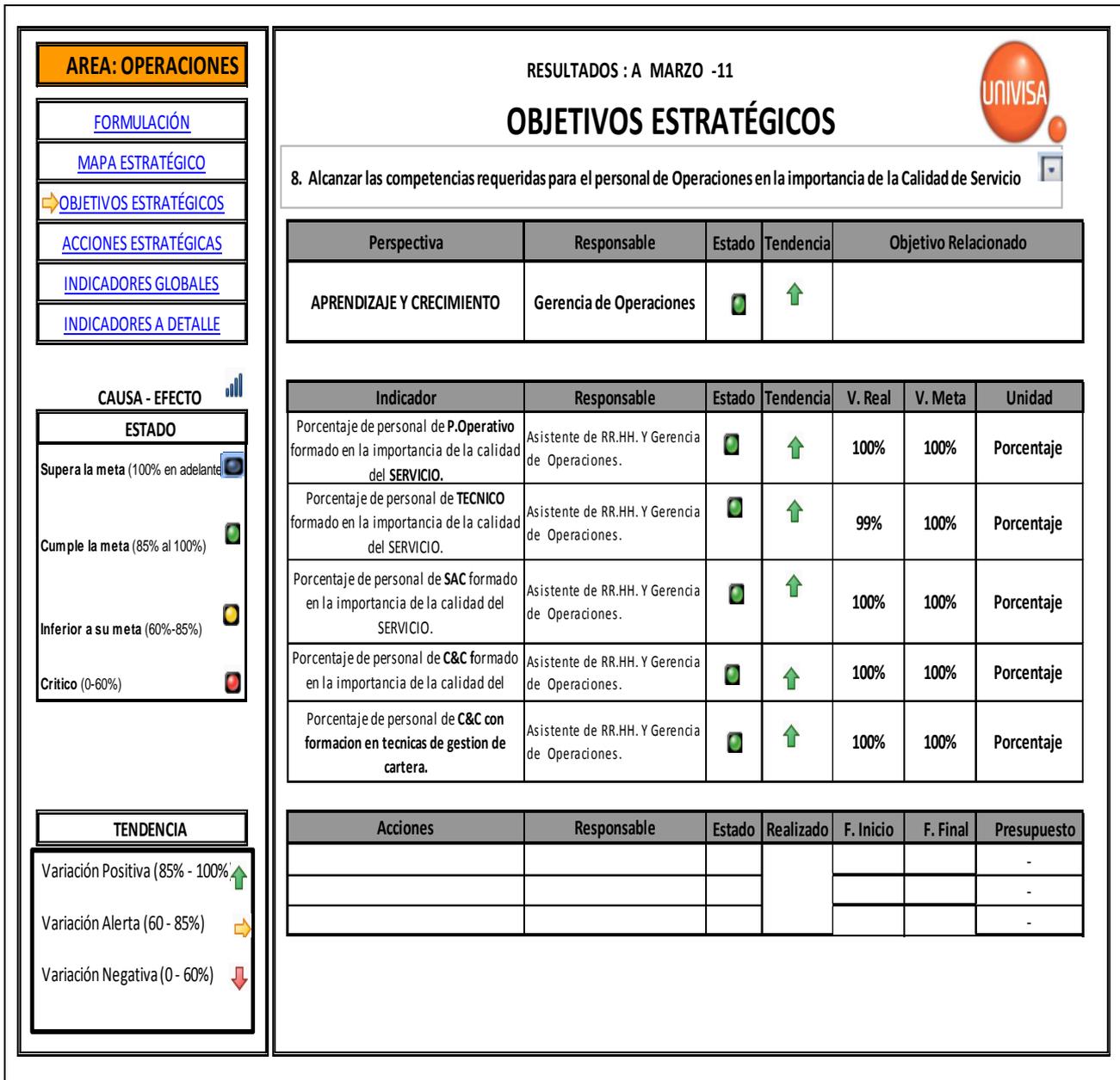
**Objetivo 6: Recibir y custodiar adecuadamente los equipos y materiales asignados**

**Objetivo 7:** Elevar el nivel de tecnificación en (Tv e internet) para el personal técnico para los nuevos negocios.



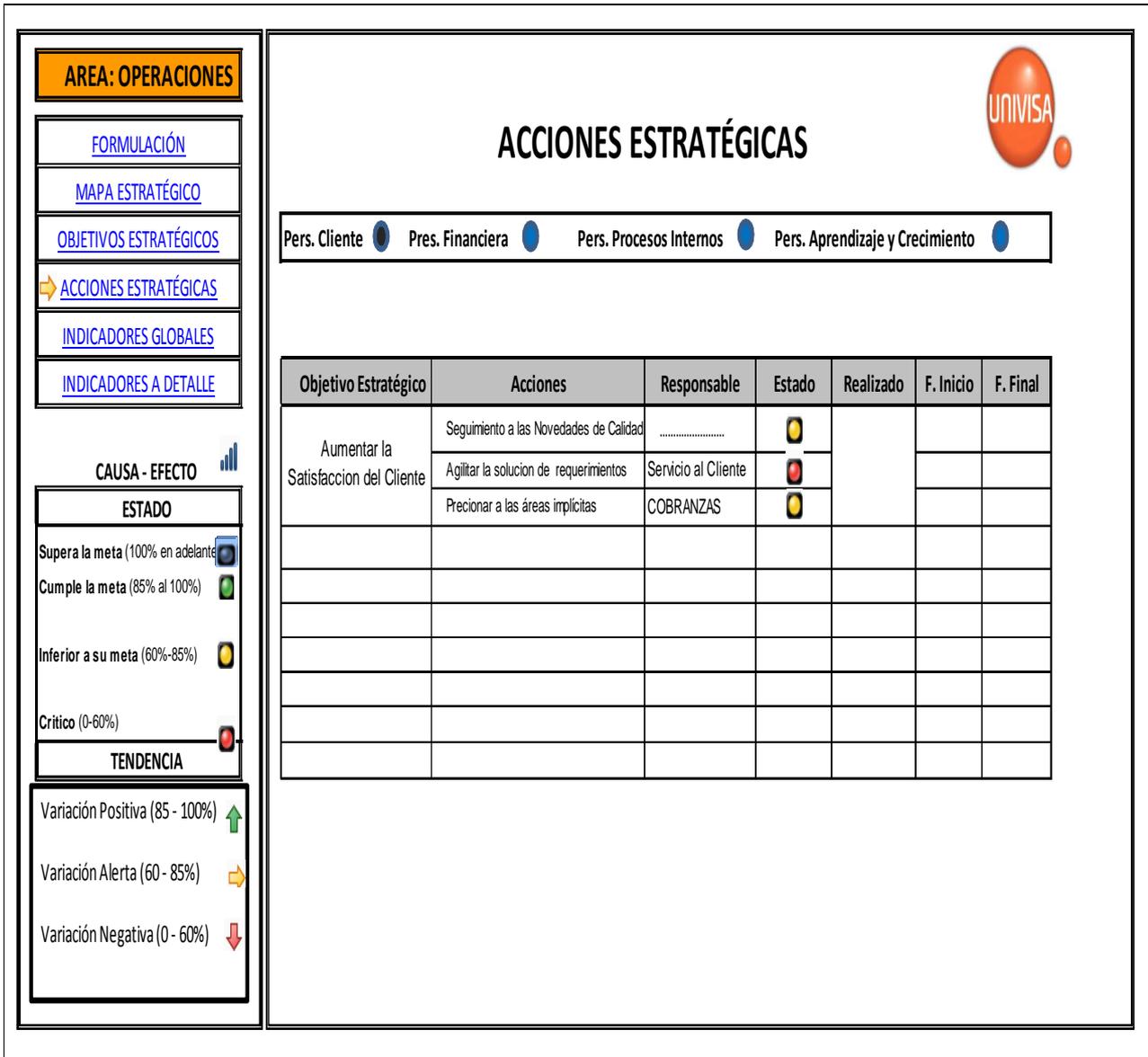
**Figura 21:** Objetivos Estratégicos 7 a detalle del Cuadro de Mando Integral de Operaciones

**Objetivo 8:** Alcanzar las competencias requeridas para el personal de operaciones en la importancia de la calidad de servicio.



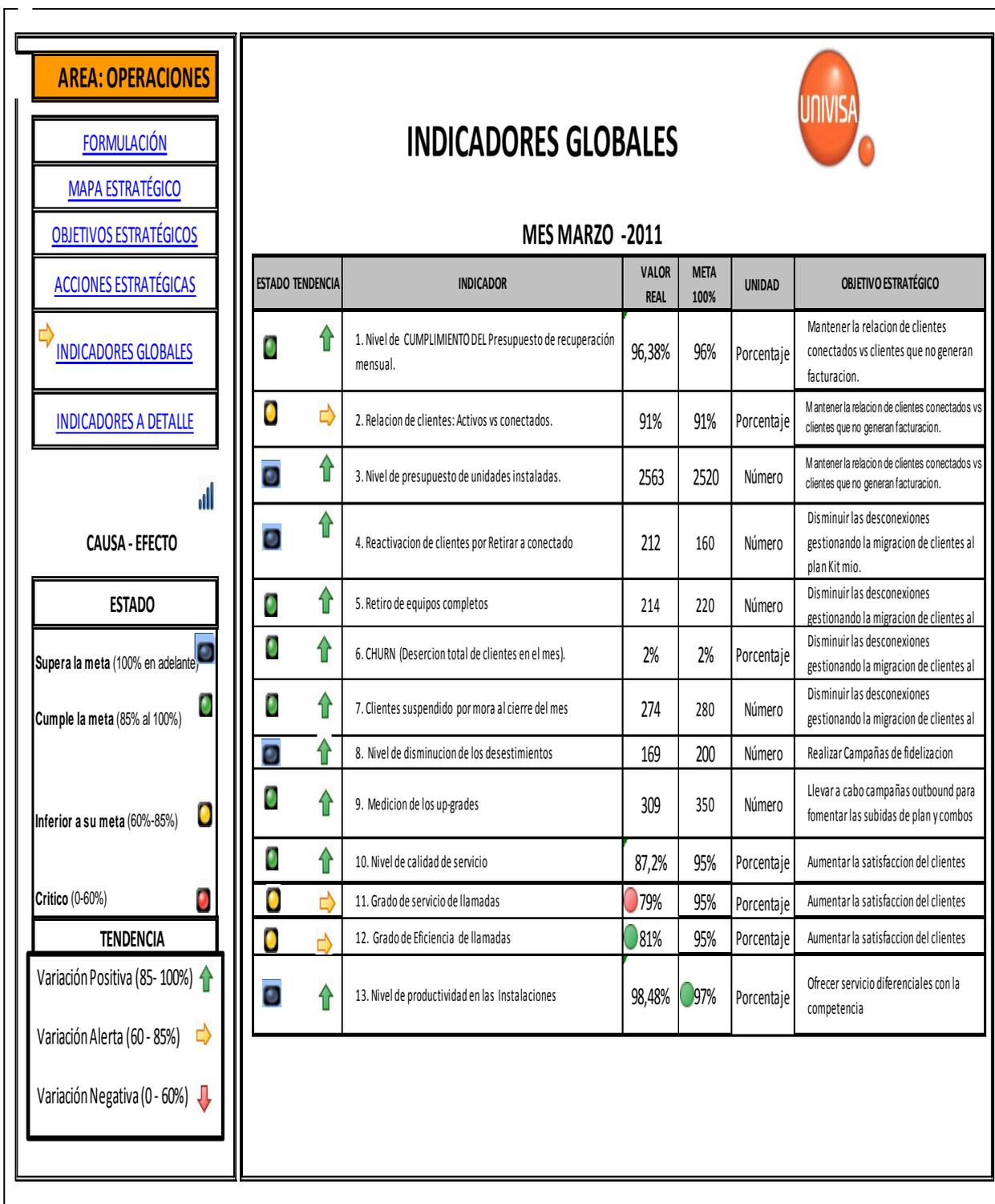
**Figura 22:** Objetivos Estratégicos 8 a detalle del Cuadro de Mando Integral de Operaciones.

**Acciones Estratégicas:** Deberá contener las acciones de mejora establecidas en base a los resultados de los indicadores estratégicos, se establecerán tiempos de cumplimiento para ese lineamiento con su respectivo reflejo de control por estado y realizado.

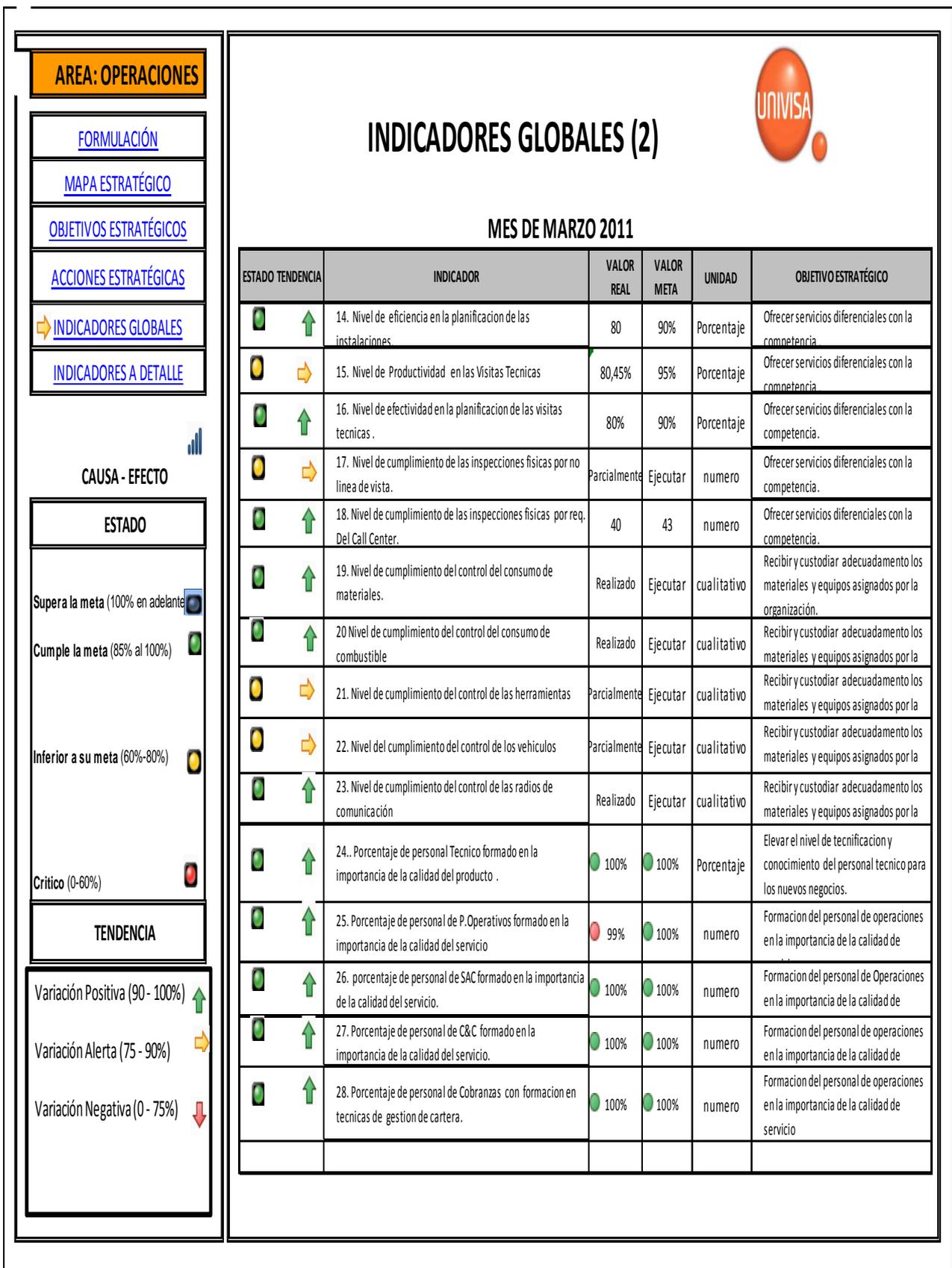


**Figura 23:** Acciones Estratégicas del Cuadro de Mando Integral del área de Operaciones

**Indicadores Globales:** Contiene todos los indicadores que tiene el Cuadro de Mando Integral, con su respectivo estado, tendencia, valor real, valor meta, unidad de medida y objetivo estratégico.



**Figura 24:** Indicadores Globales del Cuadro de Mando Integral del área de Operaciones.



**Figura 25:** Indicadores globales del Cuadro de Mando Integral del área de Operaciones.

**Indicadores a Detalle:** Contiene la descripción del indicador, formula, objetivo estratégico, perspectiva, unidad de medida, tendencia, valor , valor de meta, frecuencia, tabla de resumen de datos, reporte y grafico.

<b>AREA: OPERACIONES</b>	 <h2 style="margin: 0;">INDICADORES ESTRATÉGICOS</h2>																										
<a href="#">FORMULACIÓN</a>																											
<a href="#">MAPA ESTRATÉGICO</a>																											
<a href="#">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</a>																											
<a href="#">ACCIONES ESTRATÉGICAS</a>																											
<a href="#">INDICADORES GLOBALES</a>																											
<a href="#">INDICADORES A DETALLE</a>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">INDICADOR</th> <th style="background-color: #C8E6C9;">FORMULA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperacion mensual.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Reactivacion de clientes: Activos vs conectados</td> <td>No. De clientes conectados del mes/Total de clientes con equipos(activos ) X100.</td> </tr> <tr> <td>3. Nivel de presupuesto de unidades instaladas</td> <td>Total de ventas instaladas/Presupuesto de Ventas Ingresadas x 100</td> </tr> <tr> <td>4. Reactivacion de clientes por Retirar a conectado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Retiro de equipos completos</td> <td>No. De retiros completos en el mes</td> </tr> <tr> <td>6. CHURN (Desercion total de clientes en el mes )</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Numero de clientes suspendido por mora al cierre de mes</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. Nivel de disminucion de los desestimientos</td> <td>Numero de desestimiento neto en el mes</td> </tr> <tr> <td>9. Medicion de los upgrades</td> <td>Numeros de subidas de planes realizados en el mes</td> </tr> <tr> <td>10. Nivel de calidad de Servicio</td> <td>Resultados de las encuestas telefonicas realizadas a los clientes</td> </tr> <tr> <td>11. Nivel de grado de servicio de llamadas</td> <td>Sumatoria de llamadas atendidas entre 5 a 30 segundos/Total llamadas atendidas x 100.</td> </tr> <tr> <td>12. Nivel de grado de eficiencia de llamadas</td> <td>Total de Llamadas atendidas / Total de llamadas recibidas x 100</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADOR	FORMULA	1. Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperacion mensual.		2. Reactivacion de clientes: Activos vs conectados	No. De clientes conectados del mes/Total de clientes con equipos(activos ) X100.	3. Nivel de presupuesto de unidades instaladas	Total de ventas instaladas/Presupuesto de Ventas Ingresadas x 100	4. Reactivacion de clientes por Retirar a conectado		5. Retiro de equipos completos	No. De retiros completos en el mes	6. CHURN (Desercion total de clientes en el mes )		7. Numero de clientes suspendido por mora al cierre de mes		8. Nivel de disminucion de los desestimientos	Numero de desestimiento neto en el mes	9. Medicion de los upgrades	Numeros de subidas de planes realizados en el mes	10. Nivel de calidad de Servicio	Resultados de las encuestas telefonicas realizadas a los clientes	11. Nivel de grado de servicio de llamadas	Sumatoria de llamadas atendidas entre 5 a 30 segundos/Total llamadas atendidas x 100.	12. Nivel de grado de eficiencia de llamadas	Total de Llamadas atendidas / Total de llamadas recibidas x 100
INDICADOR	FORMULA																										
1. Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperacion mensual.																											
2. Reactivacion de clientes: Activos vs conectados	No. De clientes conectados del mes/Total de clientes con equipos(activos ) X100.																										
3. Nivel de presupuesto de unidades instaladas	Total de ventas instaladas/Presupuesto de Ventas Ingresadas x 100																										
4. Reactivacion de clientes por Retirar a conectado																											
5. Retiro de equipos completos	No. De retiros completos en el mes																										
6. CHURN (Desercion total de clientes en el mes )																											
7. Numero de clientes suspendido por mora al cierre de mes																											
8. Nivel de disminucion de los desestimientos	Numero de desestimiento neto en el mes																										
9. Medicion de los upgrades	Numeros de subidas de planes realizados en el mes																										
10. Nivel de calidad de Servicio	Resultados de las encuestas telefonicas realizadas a los clientes																										
11. Nivel de grado de servicio de llamadas	Sumatoria de llamadas atendidas entre 5 a 30 segundos/Total llamadas atendidas x 100.																										
12. Nivel de grado de eficiencia de llamadas	Total de Llamadas atendidas / Total de llamadas recibidas x 100																										

**Figura 26:** indicadores a detalle del Cuadro de Mando Integral.

**Indicador a detalle.-** Cuando se selecciona uno de los indicadores se divide a detalle su resultado por medio de su descripción, objetivo estratégico, valor real, valor de meta, frecuencia, tabla de resumen de datos reporte y gráfico

**AREA: OPERACIONES**

[FORMULACIÓN](#)

[MAPA ESTRATÉGICO](#)

[OBJETIVOS ESTRATÉGICOS](#)

[ACCIONES ESTRATÉGICAS](#)

[INDICADORES GLOBALES](#)

[➔ INDICADORES A DETALLE](#)



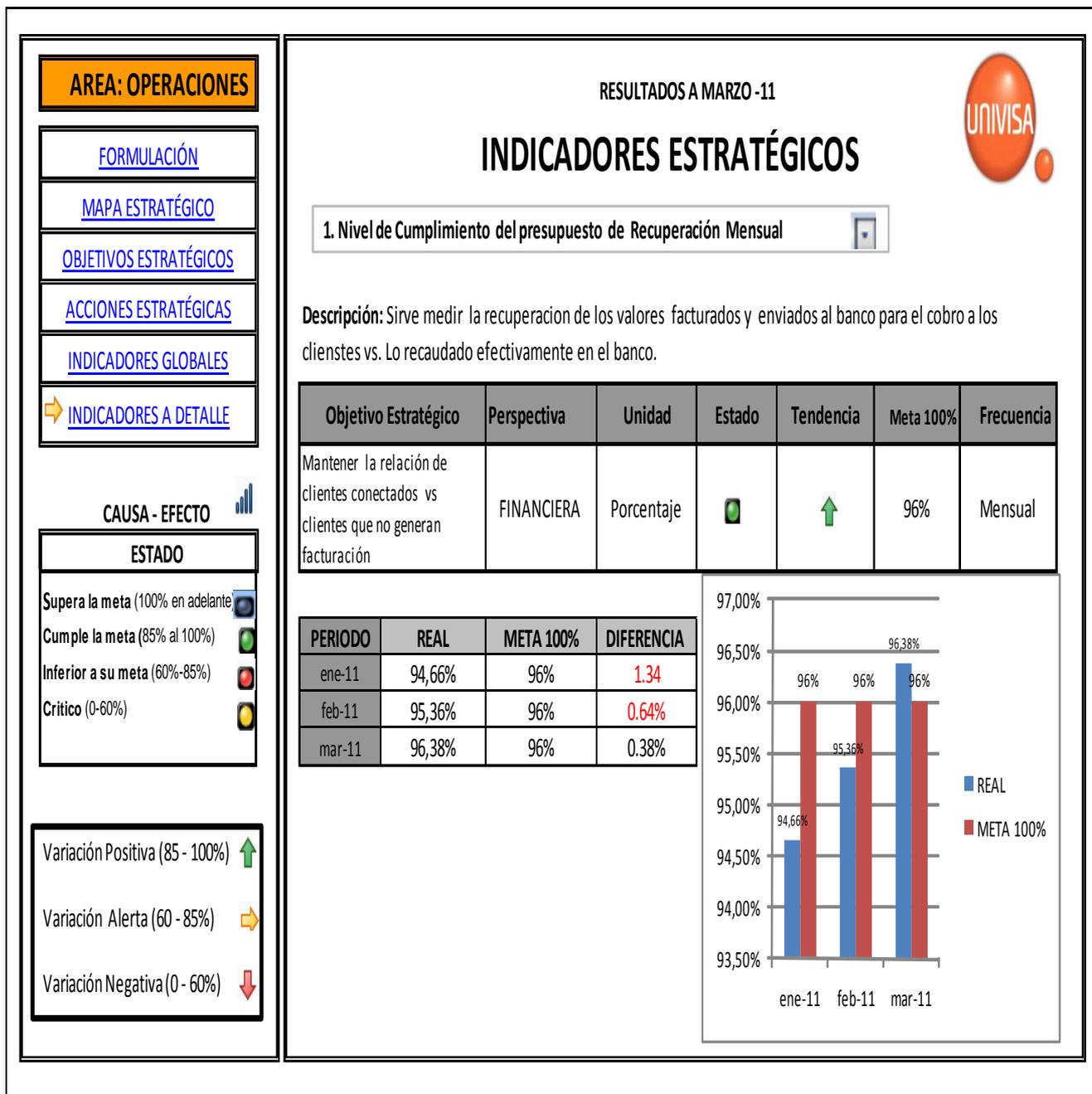
## INDICADORES ESTRATÉGICOS (2)

INDICADOR	FORMULA
13. Nivel de productividad en las instalaciones <input type="checkbox"/>	Promedio de todas las productividades generadas por cada Tecnico
14. Nivel de eficiencia en la planificación de las instalaciones <input type="checkbox"/>	Total de visitas ejecutadas por los Tecnicos /Total de visitas planificadas
15. nivel de productividad en las visitas tecnicas <input type="checkbox"/>	Promedio de todas las productividades generadas por cada Tecnico
16. Nivel de efectividad en la planificación de las visitas tecnicas <input type="checkbox"/>	
17. Nivel de cumplimiento en inspecciones por No linea de vista <input type="checkbox"/>	
18. Nivel de cumplimiento de inspecciones fisicas por req.call center <input type="checkbox"/>	
19. Nivel de cumplimiento del control del consumo de materiales <input type="checkbox"/>	Material entregado - material consumido = Materiales devuelto
20. Nivel de cumplimiento del control del consumo de combustible <input type="checkbox"/>	Cuadre del consumo de combustible vs facturas reportadas
21. Nivel del cumplimiento del control de las herramientas <input type="checkbox"/>	Inventario mensual de herramientas al grupo Tecnico
22. nivel de cumplimiento del control de los vehiculos <input type="checkbox"/>	Inventario mensual a flota de Vehiculos
23. Nivel de cumplimiento del control de las radios de comunicación <input type="checkbox"/>	Inventario mensual de radio de comunicación
24. Porcentaje de personal tecnico formado en la importancia de la calidad del servicio. <input type="checkbox"/>	Numero de Tecnicos capacitados/Total de personal Tecnico
25. Porcentaje de personal de P.operativo formado en la importancia de la calidad del servicio. <input type="checkbox"/>	Numero de Capacitados en P.Operativos /Total de personal en la unidad de P.Operativos.
26. Porcentaje del personal Tecnico formado en la importancia de la calidad del servicio <input type="checkbox"/>	Numero de Tecnicos capacitados/Total de personal Tecnico
27. Porcentaje de personal de SAC formado en la importancia de la calidad del servicio <input type="checkbox"/>	Numero de capacitados en SAC/Total de personal en la unidad de SAC.
28. Porcentaje de personal de C&C formado en la importancia de la calidad del servicio <input type="checkbox"/>	Numero de capacitados en C&C /Total de personal en la unidad de C&C.
29. Porcentaje de personal de Cobranzas con formacion en tecnicas de gestion de cartera. <input type="checkbox"/>	Numero de Auxiliares C&C formados en gestion de cartera/Total de personal en la unidad de C&C.

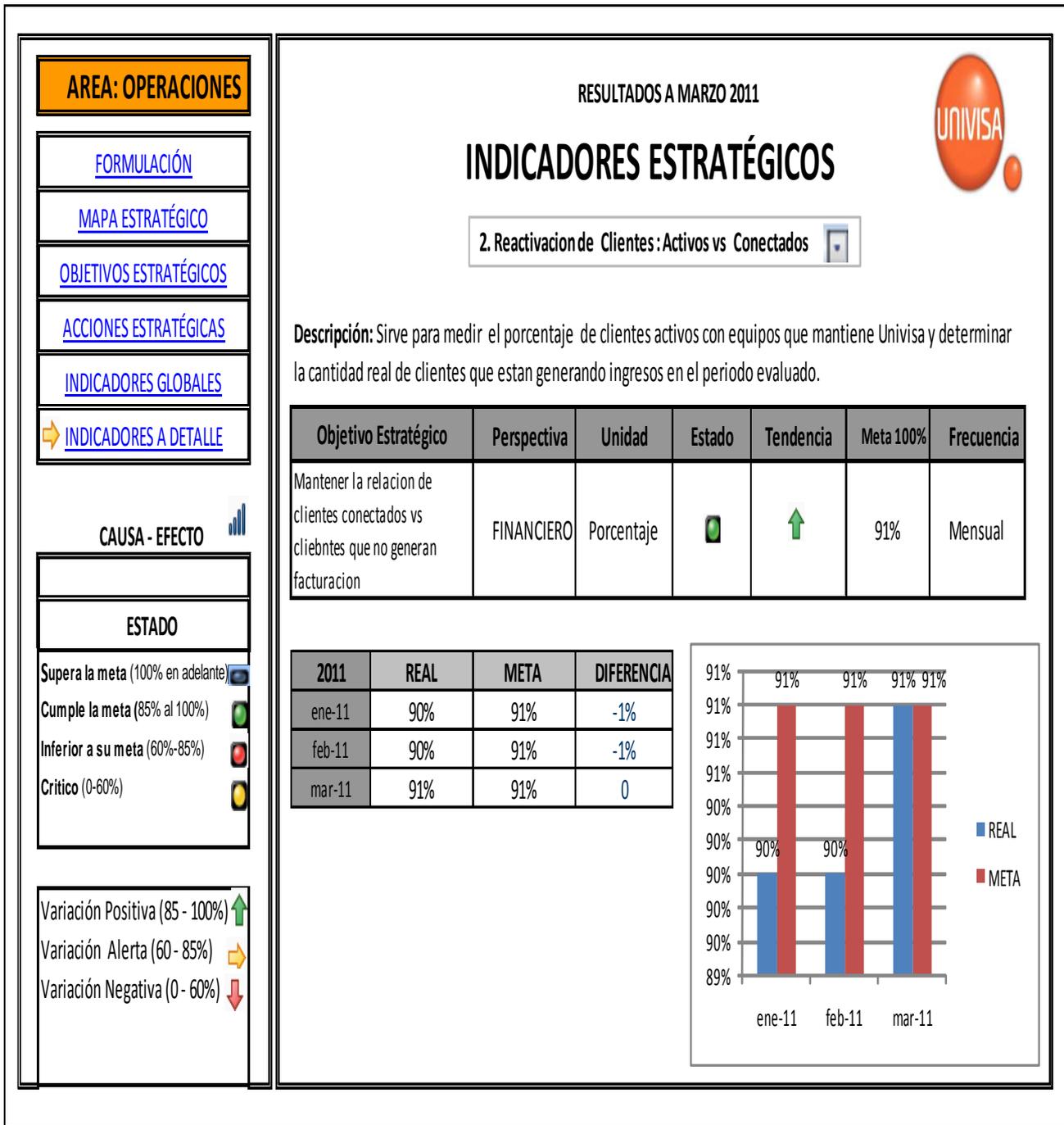
**Figura 27:** Indicadores a detalle del Cuadro de Mando Integral.

## Indicador a detalle

### Indicador # 1 Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperación mensual.



**Indicador # 2: Reactivación de clientes: activos vs. Conectados**



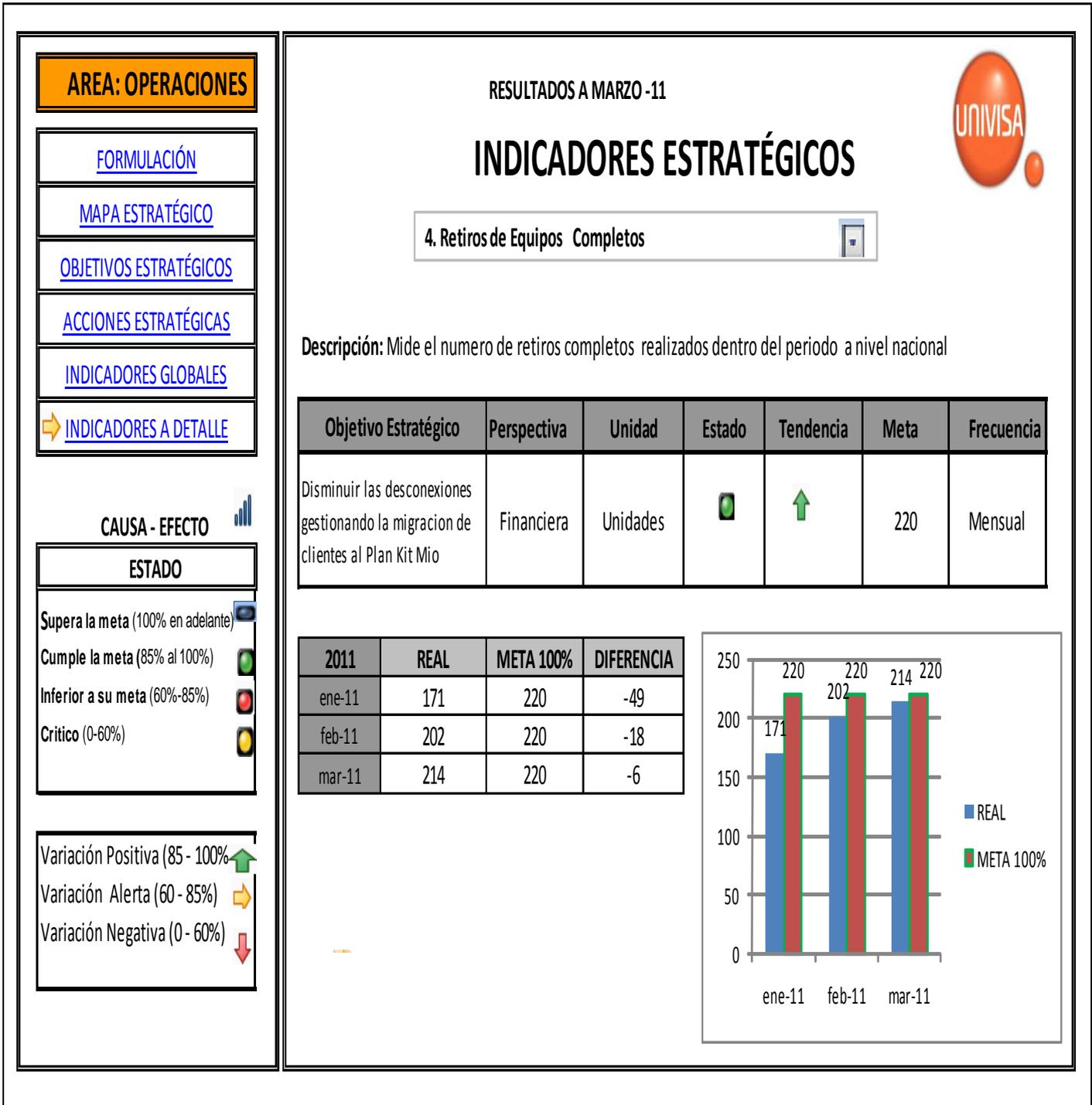
**Figura 29:** “Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

### Indicador # 3: Nivel de presupuesto de unidades instaladas



Figura 30: "Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011"

**Indicador # 4 Retiros de equipos completos**



**Figura 31:** “Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

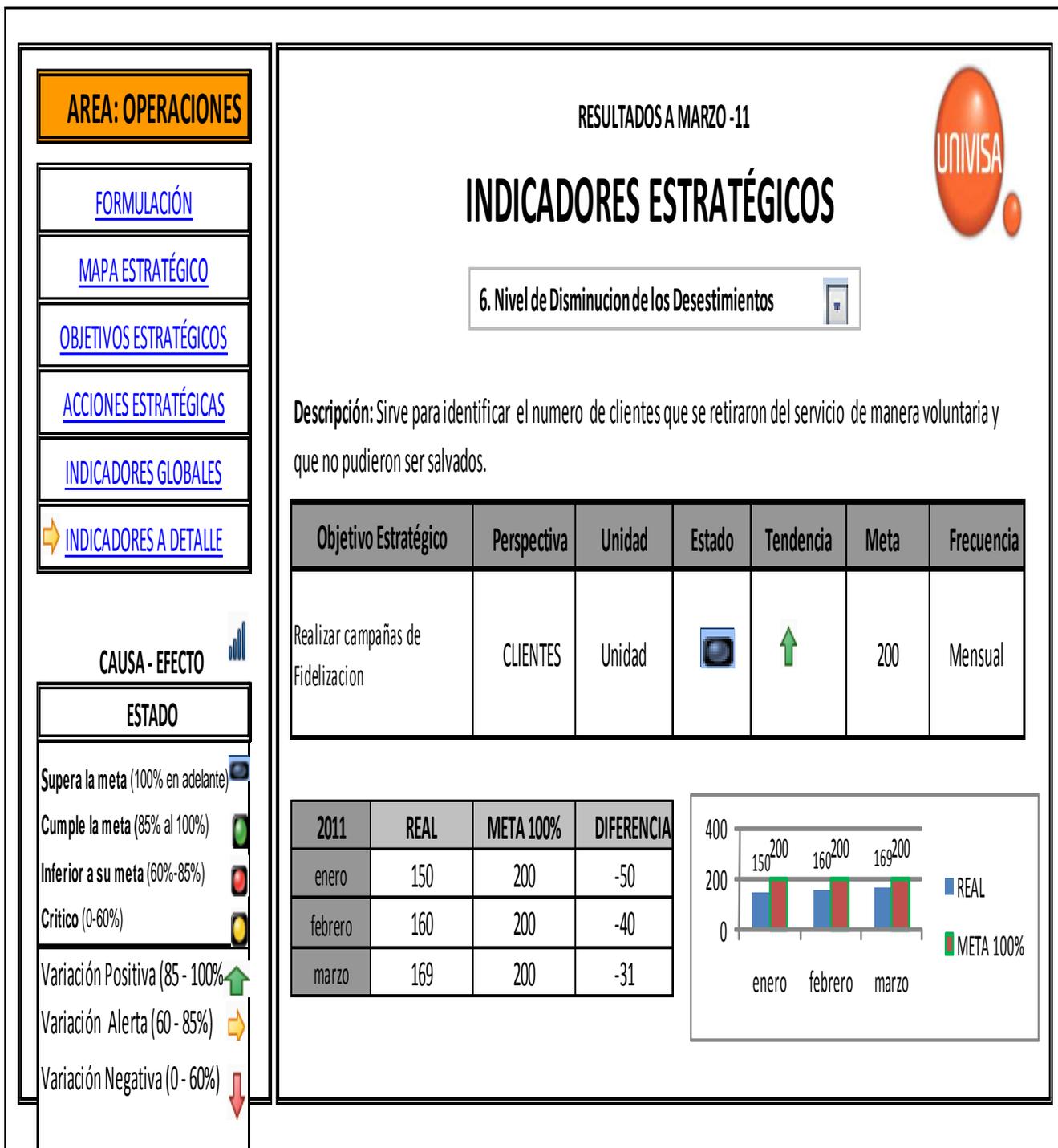
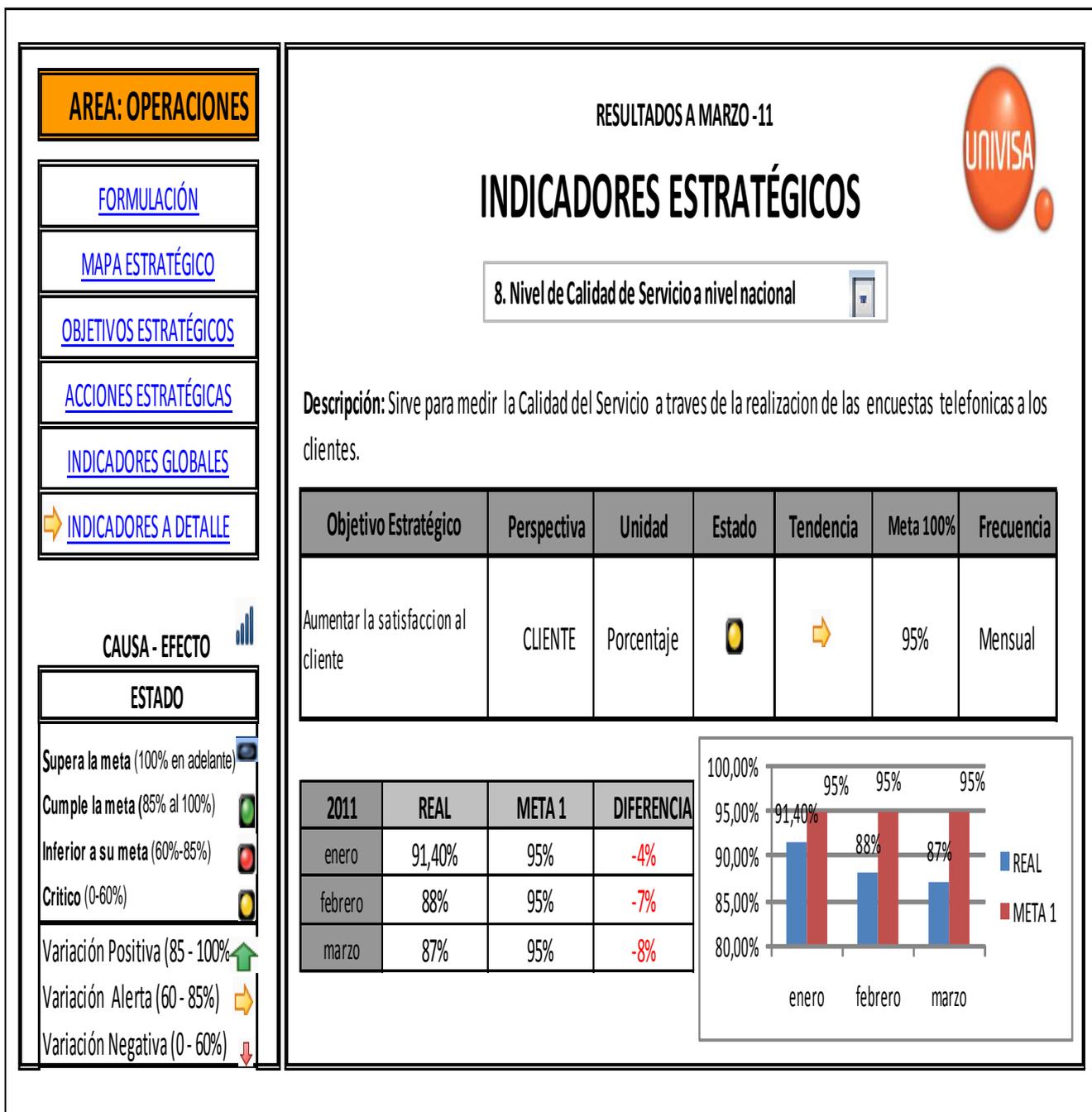


Figura 32: "Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

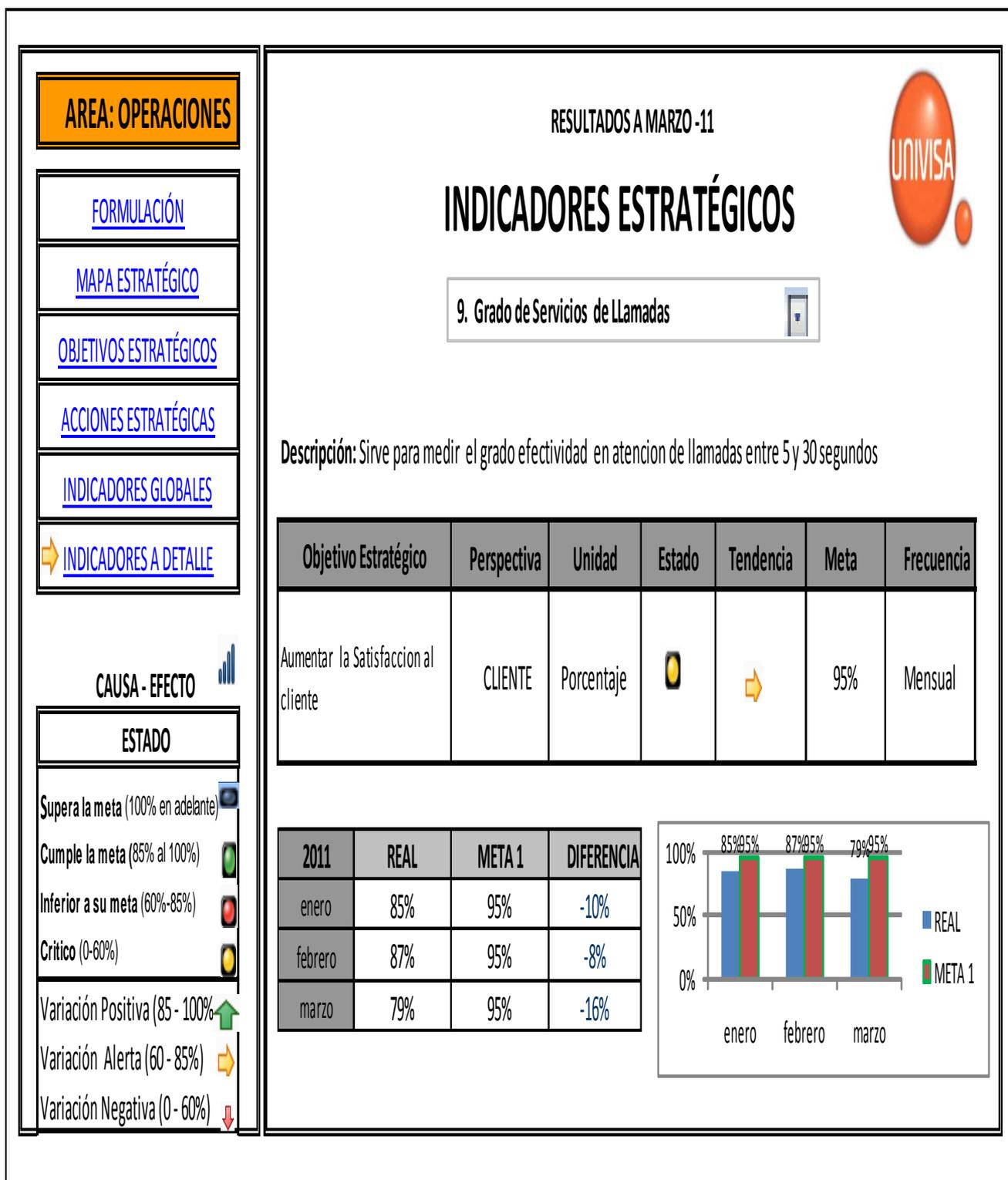


**Indicador # 8:** Nivel de calidad de servicio a nivel nacional



**Figura 34:** “Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

## Indicador # 9: Grado de servicio de llamadas



**Indicador # 10:** Grado de eficiencia de llamada

AREA: OPERACIONES

[FORMULACIÓN](#)  
[MAPA ESTRATÉGICO](#)  
[OBJETIVOS ESTRATÉGICOS](#)  
[ACCIONES ESTRATÉGICAS](#)  
[INDICADORES GLOBALES](#)  
➔ [INDICADORES A DETALLE](#)

CAUSA - EFECTO

ESTADO

- Supera la meta (100% en adelante)
- Cumple la meta (85% al 100%)
- Inferior a su meta (60%-85%)
- Critico (0-60%)

- Variación Positiva (85 - 100%)
- Variación Alerta (60 - 85%)
- Variación Negativa (0 - 60%)

RESULTADOS A MARZO -11

## INDICADORES ESTRATÉGICOS

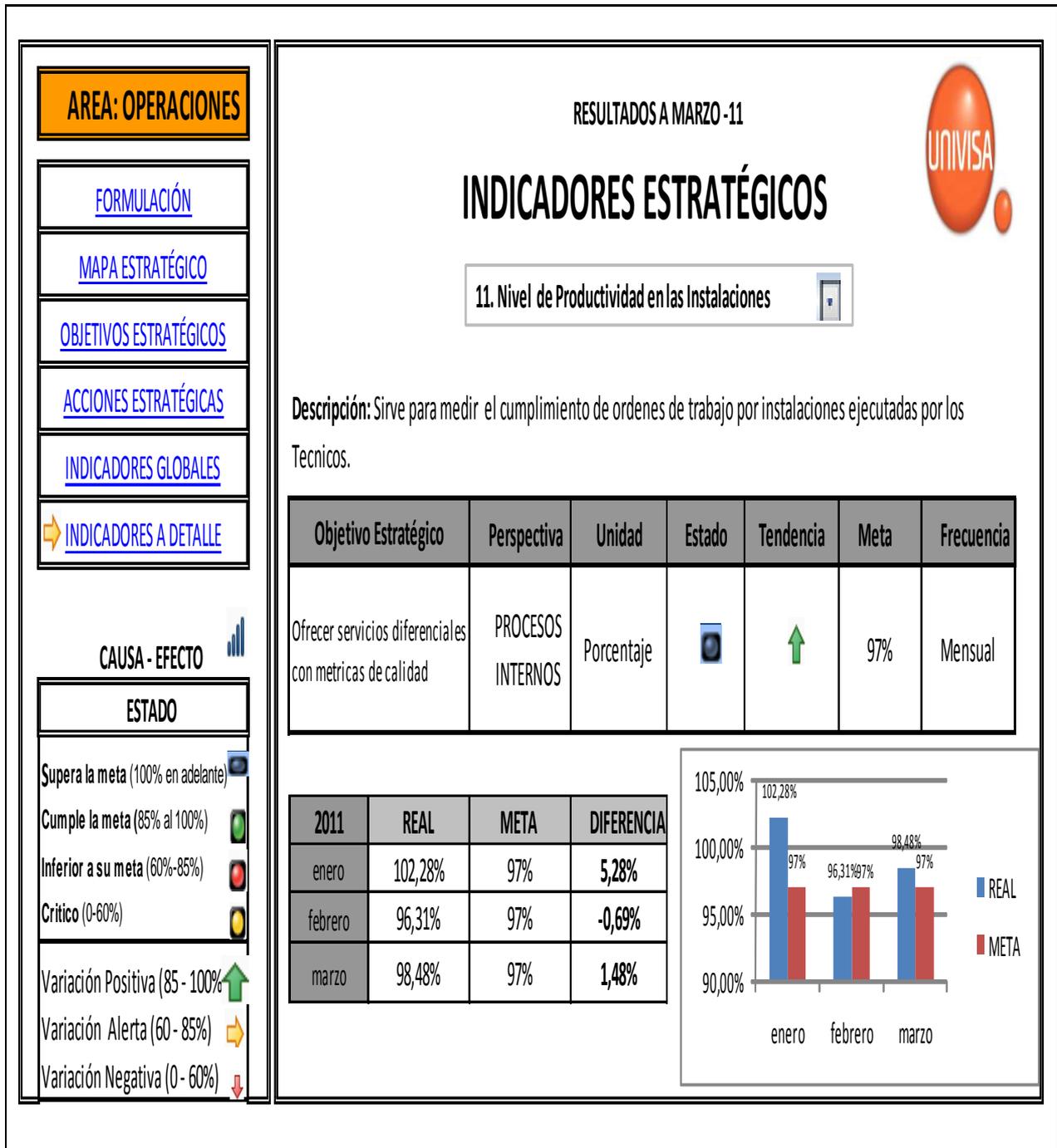
10. Grado de Eficiencia de Llamadas

**Descripción:** Sirve para determinar la cantidad de llamadas atendidas sobre el total de llamadas recibidas por el Call Center.

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tendencia	Meta	Frecuencia
Aumentar la Satisfaccion del Cliente	CLIENTE	Porcentaje			95%	Mensual

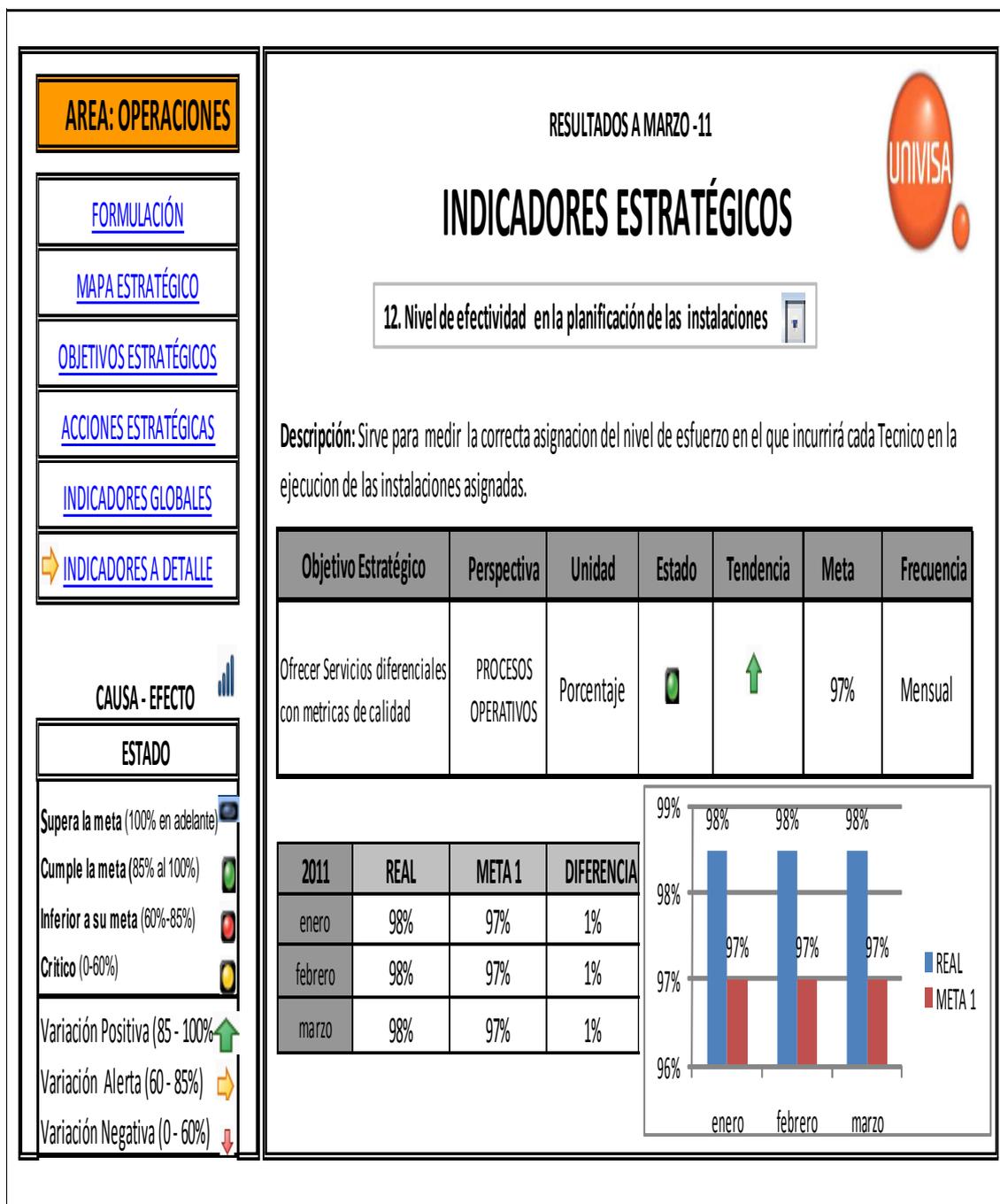
2011	REAL	META 1	DIFERENCIA
enero	85%	95%	<b>-10%</b>
febrero	86%	95%	<b>-9%</b>
marzo	81%	95%	<b>-14%</b>

**Indicador # 11:** Nivel de productividad en las instalaciones



**Figura 37:** “Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

**Indicador # 12:** Nivel de eficiencia en las planificaciones de las instalaciones.



**Figura 38:** “Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

**Indicador # 13:** Nivel de productividad en las visitas técnicas

**AREA: OPERACIONES**

FORMULACIÓN

MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ACCIONES ESTRATÉGICAS

INDICADORES GLOBALES

➔ INDICADORES A DETALLE



RESULTADOS A MARZO -11

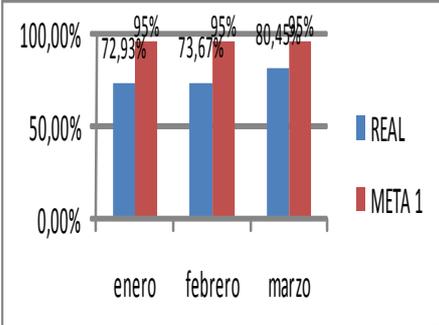
## INDICADORES ESTRATÉGICOS

13. Nivel de Productividad en las Visitas Técnicas

**Descripción:** Sirve para medir el cumplimiento de ordenes de trabajo por reparaciones ejecutadas por los tecnicos.

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tendencia	Meta	Frecuencia
Ofrecer Servicios diferenciales con metricas de calidad	PROCESOS OPERATIVOS	Porcentaje			95%	Mensual

2011	REAL	META 1	DIFERENCIA
enero	72,93%	95%	-22,07%
febrero	73,67%	95%	-21,33%
marzo	80,45%	95%	-14,55%



**CAUSA - EFECTO** 

**ESTADO**

Supera la meta (100% en adelante) 

Cumple la meta (85% al 100%) 

Inferior a su meta (60%-85%) 

Critico (0-60%) 

Variación Positiva (85 - 100%) 

Variación Alerta (60 - 85%) 

Variación Negativa (0 - 60%) 

**Indicador # 14:** Nivel de efectividad en la planificación de las visitas técnicas

AREA: OPERACIONES

RESULTADOS A MARZO -11



## INDICADORES ESTRATÉGICOS

14. Nivel de Efectividad en la planificación de las Visitas Tecnicas

**Descripción:** Sirve para determinar la correcta planificación del nivel de esfuerzo en el que incurrirá cada Técnico en la ejecución de las reparaciones asignadas.

CAUSA - EFECTO

ESTADO

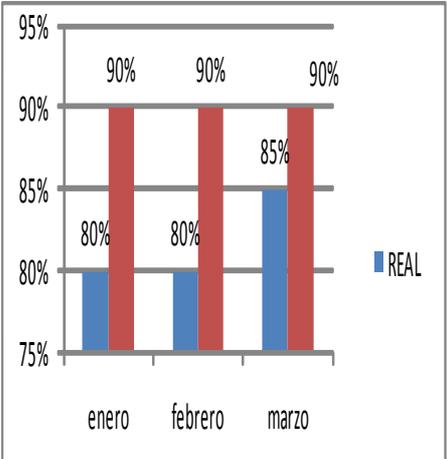
- Supera la meta (100% en adelante)
- Cumple la meta (85% al 100%)
- Inferior a su meta (60%-85%)
- Critico (0-60%)
- Variación Positiva (85 - 100%)
- Variación Alerta (60 - 85%)
- Variación Negativa (0 - 60%)

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tendencia	Meta	Frecuencia
Ofrecer Servicios diferenciales con métricas de calidad	PROCESOS OPERATIVOS	Porcentaje			90%	Mensual

2011	REAL	META 1	DIFERENCIA
enero	80%	90%	-10,00%
febrero	80%	90%	-10,00%
marzo	85%	90%	-5,00%



**Indicador # 15: Nivel de cumplimiento de las inspecciones físicas.**

**AREA: OPERACIONES**

[FORMULACIÓN](#)

[MAPA ESTRATÉGICO](#)

[OBJETIVOS ESTRATÉGICOS](#)

[ACCIONES ESTRATÉGICAS](#)

[INDICADORES GLOBALES](#)

[INDICADORES A DETALLE](#)

CAUSA - EFECTO 

**ESTADO**

Supera la meta (100% en adelante) 

Cumple la meta (85% al 100%) 

Inferior a su meta (60%-85%) 

Critico (0-60%) 

Variación Positiva (85 - 100%) 

Variación Alerta (60 - 85%) 

Variación Negativa (0 - 60%) 

RESULTADOS A MARZO -11



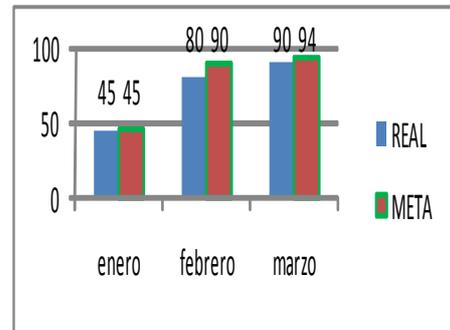
## INDICADORES ESTRATÉGICOS

15. Nivel de cumplimiento de las Inspecciones físicas por No línea de vista. 

**Descripción:** Sirve para asegurar la cantidad de Instalaciones anuladas por no línea de vista y que son reportadas por los Tecnicos.

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tendencia	Meta	Frecuencia
Ofrecer Servicios diferenciales con metricas de calidad	PROCESOS OPERATIVOS	Numero de visitas			94%	Mensual

2011	REAL	META	DIFERENCIA
enero	45	45	0
febrero	80	90	10
marzo	90	94	4



**Indicador # 16: Nivel de cumplimiento de las inspecciones físicas**

**AREA: OPERACIONES**

FORMULACIÓN

MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ACCIONES ESTRATÉGICAS

INDICADORES GLOBALES

➔ INDICADORES A DETALLE

RESULTADOS A MARZO -11

## INDICADORES ESTRATÉGICOS

16. Nivel de cumplimiento de las Inspecciones físicas por Req. del Call

**Descripción:** Sirve para apoyar a Servicio al cliente a través de la ejecución de inspecciones solicitadas a través del call center y atendidas por el personal técnico.

**CAUSA - EFECTO**

**ESTADO**

Supera la meta (100% en adelante)

Cumple la meta (85% al 100%)

Inferior a su meta (60%-85%)

Critico (0-60%)

Variación Positiva (85 - 100%)

Variación Alerta (60 - 85%)

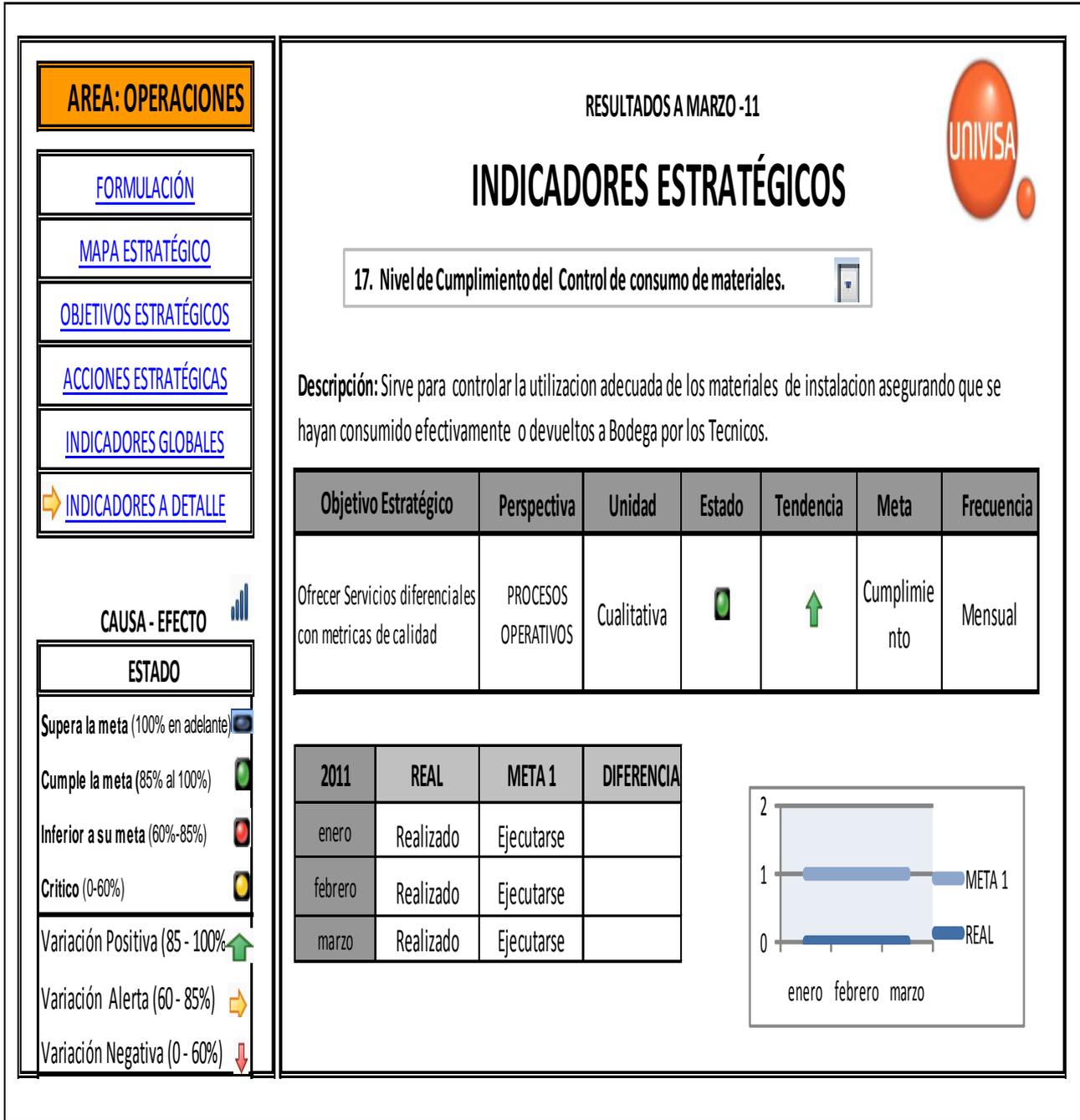
Variación Negativa (0 - 60%)

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tendencia	Meta	Frecuencia
Ofrecer Servicios diferenciales con métricas de calidad	PROCESOS OPERATIVOS	Numero de visita			43	Mensual

2011	REAL	META	DIFERENCIA
enero	100	108	-91
febrero	45	48	-31
marzo	35	43	-26

**Indicador # 17: Nivel de cumplimiento del control de consumo de materiales**



**Figura 43 :** "Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

AREA: OPERACIONES



RESULTADOS A MARZO -11

## INDICADORES ESTRATÉGICOS

18. Nivel de Cumplimiento del Control de inventario de Herramientas


**Descripción:** Sirve para controlar que se ejecute oportunamente el control de herramientas utilizadas por los Tecnicos en la atencion de visitas solicitadas por los clientes.

CAUSA - EFECTO

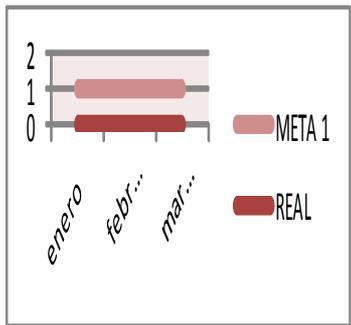
ESTADO

- Supera la meta (100% en adelante) 
- Cumple la meta (85% al 100%) 
- Inferior a su meta (60%-85%) 
- Critico (0-60%) 
- Variación Positiva (85 - 100%) 
- Variación Alerta (60 - 85%) 
- Variación Negativa (0 - 60%) 

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tendencia	Meta	Frecuencia
Ofrecer Servicios diferenciales con metricas de calidad	PROCESOS OPERATIVOS	Cualitativa			Ejecutarse	Mensual

2011	REAL	META 1	DIFERENCIA
enero	Realizado	ejecutarse	
febrero	Realizado	ejecutarse	
marzo	Parcialmente	ejecutarse	



**Indicador # 19:** Nivel de cumplimiento del control e inventario de vehículos

AREA: OPERACIONES

RESULTADOS A MARZO -11



## INDICADORES ESTRATÉGICOS

19. Nivel de Cumplimiento del Control e inventario de Vehiculos


FORMULACIÓN

MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ACCIONES ESTRATÉGICAS

INDICADORES GLOBALES

➔ INDICADORES A DETALLE

CAUSA - EFECTO 

ESTADO

Supera la meta (100% en adelante) 

Cumple la meta (85% al 100%) 

Inferior a su meta (60%-85%) 

Critico (0-60%) 

Variación Positiva (85 - 100%) 

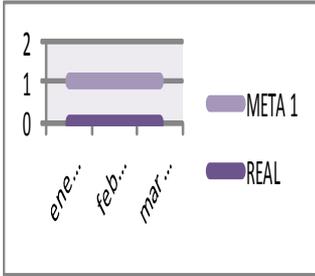
Variación Alerta (60 - 85%) 

Variación Negativa (0 - 60%) 

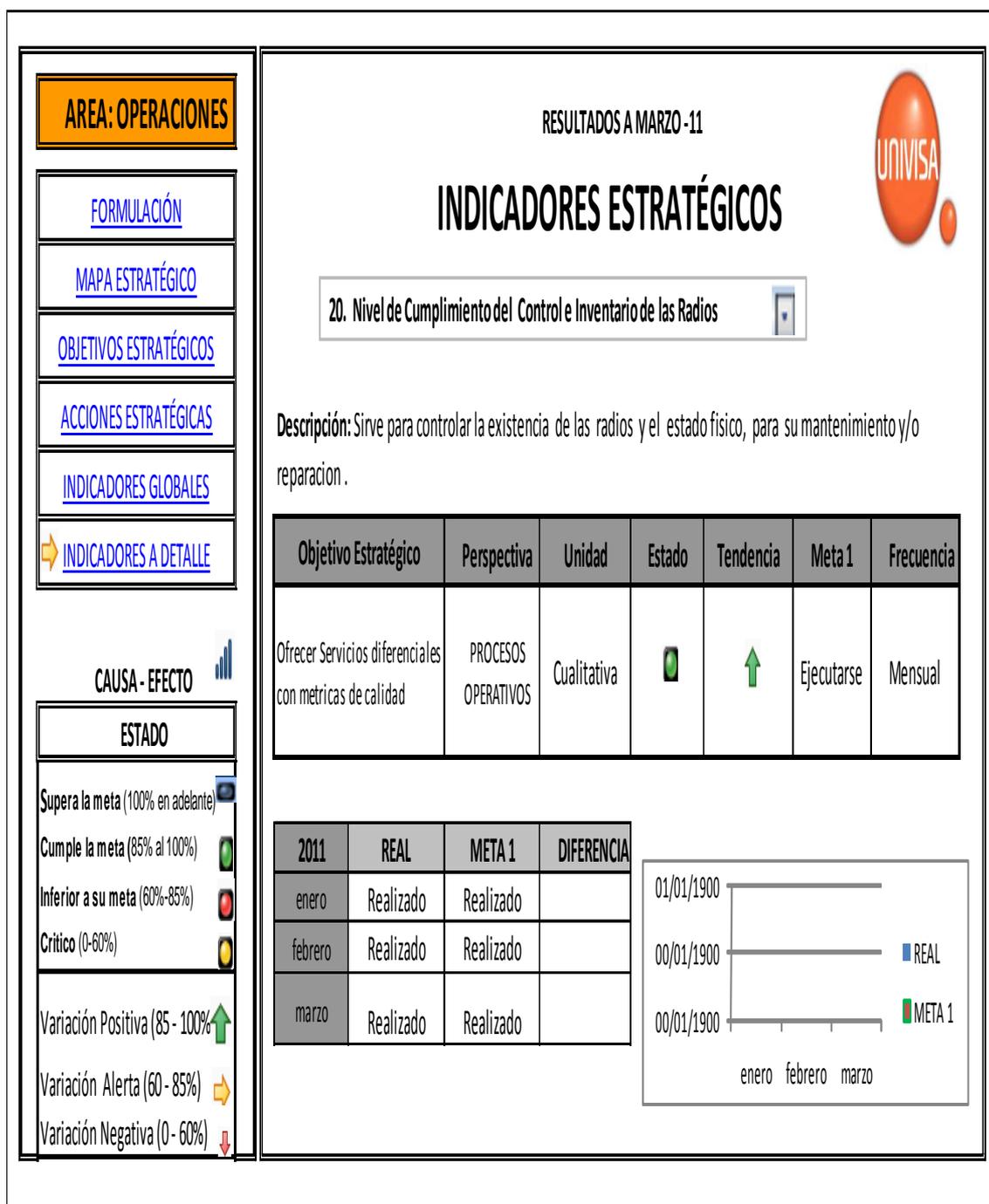
**Descripción:** Sirve para controlar el estado fisico de los vehiculos asi como asegurar su mantenimiento y/o reparaciones en caso de detectarse fallas o problemas en su funcionamiento.

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tendencia	Meta 1	Frecuencia
Ofrecer Servicios diferenciales con metricas de calidad	PROCESOS OPERATIVOS	Cualitativa			Ejecutarse	Mensual

2011	REAL	META 1	DIFERENCIA
enero	Realizado	ejecutarse	
febrero	Realizado	ejecutarse	
marzo	Parcialmente	ejecutarse	



**Indicador # 20:** Nivel de cumplimiento del control e inventario de las radios



**Figura 46:** “Indicadores a Detalle comparativo de los resultados de los meses de enero a marzo del 2011

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones Generales:**

1. Se diseñó un modelo de un Cuadro de Mando Integral para el área de Operaciones, identificando su estructura y características específicas de acuerdo a los planes estratégicos de la organización y del área, contribuyendo a mejorar la gestión de los departamentos más relevantes en donde se debe poner una mayor atención para tener un progreso en los sectores financieros (perspectivas de recursos), de Clientes (perspectivas de servicio), de Procesos (perspectivas de procesos internos), en la formación y crecimiento (perspectiva de Innovación y desarrollo, aprendizaje y crecimiento).
2. Para esto se comenzó por investigar y dar a conocer lo que significa un CMI, mostrando sus funciones y beneficios. Se analizaron los factores claves para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral tales como la implantación de una estrategia, la definición, tipos y características que debe seguir un indicador, la importancia del mapa estratégico (relación de causa efecto) y finalmente la metodología para el CMI que incluye el análisis de las cuatro perspectivas y las fases para la Construcción de un Cuadro de Mando Integral.
3. La propuesta de la estructura del Cuadro de Mando Integral en el área de Operaciones facilitará su futura tecnificación e implementación de esta herramienta la cual permitirá clarificar y traducir la visión y estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, ayudar a planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, facilitando la gestión a la gerencia de operaciones y jefaturas de las unidades.

### **Conclusiones específicas:**

Se concadenó los indicadores interrelacionados, objetivos estratégicos, las perspectivas y se tradujo en el reflejo de la estrategia.

Se analizaron los resultados del área de Operaciones de acuerdo a las siguientes tendencias.

TENDENCIA:

<b>MUY SATISFACTORIO</b> - Supera la meta	(100% en adelante)	
<b>SATISFACTORIO</b> -Cumple la meta -	(85% - 100%)	
<b>PRECAUCION</b> - Inferior a su meta	(60% -85%)	
<b>PELIGRO</b> - Critico	(0 -60%)	

Los resultados del caso práctico correspondiente de las operaciones del mes de marzo del 2011 denotan las siguientes conclusiones:

#### **En la Perspectiva Financiera:**

El objetivo estratégico “**Mantener la relación de clientes conectados vs clientes que no generan facturación**” el resultado se igualó a su meta en sus dos indicadores “*Nivel de cumplimiento del presupuesto de recuperación mensual*” y “*Recuperación de clientes activos vs conectados*”. Con relación al indicador “*Nivel de cumplimiento del presupuesto de unidades instaladas*” superó en un 1% la meta quien tuvo un resultado de 2563 unidades instaladas frente a un presupuesto de 2.520 unidades.

En el segundo objetivo Financiero “**Disminuir las desconexiones, gestionando la migración de clientes al plan KIT Mío**” su resultado fue satisfactorio ya que se encuentra dentro del rango que iguala a la meta con una tendencia positiva como consecuencia de sus cuatro indicadores estratégicos, siendo el indicador “*Reactivación de clientes de status por Retirar a Conectado*” el que influye significativamente en su resultado con una tendencia muy satisfactoria.

### **En la perspectiva Cliente:**

En su objetivo estratégico ***“Realizar campañas de fidelización y fomentar subidas de planes y combos”***, el resultado fue Satisfactorio el mismo que se debió al resultado que obtuvieron sus dos indicadores, en particular el indicador ***“Nivel de disminución de desestimiento”*** el cual tuvo un resultado de 169 desestimientos ante una meta de 200 desestimientos máximos.

En el objetivo ***“Aumentar la satisfacción del cliente”***, el resultado fue inferior a su meta, por consecuencia de sus indicadores ***“Nivel de cumplimiento grado de servicio de llamadas”*** el cual tuvo un resultado de 79% vs una meta de 95%, y ***“Nivel de cumplimiento grado de eficiencia de llamadas”*** tuvo un resultado de 81% vs una meta de 95%. El indicador ***“Nivel de Calidad de Servicio al Cliente”*** se encuentra dentro de los rangos de un cumplimiento satisfactorio, tuvo un resultado de 87,2% frente a una meta de 95%.

### **En la perspectiva Procesos Internos:**

Su objetivo ***“Ofrecer servicios diferenciales con la competencia”*** el resultado dentro de los rangos establecidos fue satisfactorio como consecuencia de sus cuatro indicadores y en especial del indicador ***“Nivel de productividad en las instalaciones”*** que tuvo un resultado superior a su meta cuantificado en 98,48% vs una meta de 97%. En cambio el indicador ***“Nivel de productividad en las visitas técnicas”*** tuvo un resultado inferior a la meta por lo que está dentro de un estado de precaución y alerta.

En el objetivo ***“Recibir y custodiar adecuadamente los equipos y materiales asignados por la organización”*** de sus 5 indicadores, los indicadores ***“Control de consumo de materiales”***, ***“Inventario de radio de comunicación”*** y ***“Control de consumo de combustible”*** se cumplieron satisfactoriamente, en cambio los indicadores ***“Inventarios de vehículos e Inventarios de herramientas y EPP”*** se cumplieron de manera parcial, esto es debido a que el personal asignado a esta

*función se encuentra cumpliendo actividades de planificación de visitas técnicas por la demanda instalaciones que existen al momento.*

#### **En la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:**

*El objetivo “**Elevar el nivel de tecnificación en (TV e internet) para el personal TÉCNICO para los nuevos negocios**”, el resultado fue satisfactorio como consecuencia de su único indicador ya que se cumplió con la capacitación brindada a los técnicos para mejorar su competencia en instalación del servicio de televisión e internet.*

*El objetivo “**Alcanzar las competencias requeridas para el personal de Operaciones en la importancia de la Calidad de Servicio**” tuvo un nivel satisfactorio como consecuencia del cumplimiento de sus cinco indicadores los mismos que estaban enfocados a mejorar las competencias en temas de servicios y gestión de cartera al personal de operaciones.*

#### **Acciones Correctivas:**

##### **En la perspectiva Cliente:**

*En el objetivo “Aumentar la satisfacción del cliente”, los indicadores “**Nivel de cumplimiento grado de servicio de llamadas**” y “**Nivel de cumplimiento grado de eficiencia de llamadas**” ameritan de acciones correctivas ya que sus resultados tienen una tendencia de alerta.*

**Las acciones inmediatas que debe tomar en cuenta la Jefe de SAC como responsable de su departamento son:**

- 1.- Seguimiento a las novedades de calidad
- 2.- Agilitar la solución de requerimientos
- 3.- Rediseñar horario de los agentes del call center para ser más efectivos en la atención.

4.- Entrenar a los agentes del call center en la efectividad del servicio

5.- Monitorear a las llamadas atendidas por agentes

### **En la perspectiva de Procesos Internos:**

El objetivo “Ofrecer servicios diferenciales con la competencia” en su indicador **“Nivel de productividad de visitas técnicas”** obtuvo un resultado inferior a la meta con una tendencia de alerta por lo cual amerita acciones correctivas.

**Las acciones inmediatas que debe tomar en cuenta el Supervisor de operaciones son:**

1. No asignar en exceso ordenes de trabajo a los técnicos, de esta manera podrán cumplir con la planificación de visitas del día y se cumple con el cliente.
2. Tomar en cuenta el nivel de esfuerzo de trabajo que cada orden amerita para mejorar la planificación.
3. Mejorar la planificación de la ruta, asignando órdenes de trabajo en sectores que se encuentren dentro de la zona de cobertura de los técnicos, no en zonas distantes, ya que este es otro factor por el cual disminuye la productividad.
4. Los asistentes de campo deben realizar caídas en sitio a los técnicos para verificar el cumplimiento de sus rutas.

El objetivo “Recibir y custodiar adecuadamente los equipos y materiales asignados por la organización” en sus indicadores **“Inventarios de vehículos e inventarios de herramientas y equipos de seguridad”** tuvo un cumplimiento parcial debido a la demanda de visitas técnicas .

**Las acciones correctivas que debe tomar en cuenta en este caso el Gerente del área de Operaciones son:**

1.- Analizar el incremento de la demanda de instalaciones y visitas técnicas con el fin de determinar el número de técnicos que estaría faltando para cubrir con la demanda de trabajo.

2.- Con la flota de técnicos completos, los asistentes de campo responsables del control de los inventarios retomarían el cumplimiento de sus actividades en un 100%.

3.- Mientras tanto y como control compensatorio el personal del área de Control & Procesos realizarán estos controles de manera recurrente.

### **Recomendaciones:**

#### **Generales.-**

1.- Implementar el Cuadro de Mando integral en base al diseño planteado y actualizar la estrategia si fuera necesario.

2.- Asegurarse que los indicadores se encuentren siempre alineados a los objetivos estratégicos, y que los encargados de gestionar los indicadores monitoreen su contenido.

3.- Realizar seguimientos al menos trimestrales con respecto al compromiso de la estrategia.

4.- Incentivar la retroalimentación del Cuadro de Mando Integral por medio de talleres que muestren la ayuda que proporciona a la organización.

}

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amat, Joan Ma. (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. .
2. Dezerega Victor. (1992): *Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos* (EDECA), Caracas, p.400
3. Goodstein Leonard D; Nolan Timothy M.,Pfeiffer J: william, (1998) : *Planificación Estratégica Aplicada*. Mc Graw Hill. Bogotá.
4. Fred R., David. (1994): *La Gerencia Estratégica*. Bogotá. Editorial. Fondo Editorial Legis.
5. Kaplan, R y Norton. D. (2007): *La organización localizada en la estrategia*, Barcelona, Ediciones Gestión , S.A.
6. Kaplan, R y Norton. D. (2000): *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.
7. Kaplan, Roberto (2000): *El cuadro de Mando Integral Paso a Paso*, Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.
8. Kaplan, Roberto Y Norton David P. (2001) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Te Strategy-Focused organization*". Editorial Gestión 2000. Barcelona.
9. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1992) " *El Cuadro de Mando Integral*". Harvard Business Review ; " *Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral*" y "*La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica*".
10. Lorino, Philippe. (1994): "*El Control de Gestión Estratégico*", 1a. ed., Ediciones Alfa omega, S.A. De C.V., México D.F., p.194.
11. Martinez, R. (2001): "*Cuadro de Mando Integral: "Nuevo Modelo para el Diseño de indicadores y Control de Gestión en Entidades Públicas"*". VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado. Santa Fe. Colombia.
12. Mora Antonio. (2000): "*Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*". 1era Edición. Editora Gestión 2000. España.

13. Nils-Guran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter. *"Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral"*. Gestión 2000. Edición Original publicada por John Wiley Sons. Nueva York, 1999. p.175
14. Norton David. (2006): *"Últimas tendencias y mejores prácticas en la ejecución"*.
15. Quiroga. (2000): *"Cuadro de Mando Integral aplicado al Individuo"*. Universidad del CEMA.
16. Reinado O. da Silva. *"Teorías de la Administración"*, p.470.
17. Tamayo, M. (2000): *"El Proceso de Investigación Científica"*. Editores Noriega. México.
18. Sallenave Jean Paul. (1990): *"Gerencia y Planificación Estratégica"*, 2a. ed., Norma, Bogotá, p.283.
19. UNIVISA.S.A. (2010) Plan Estratégico de Operaciones para el año 2011.

# ANEXOS

- 1.- Organigrama funcional de Univisa - Organigrama estructural del área de Operaciones
- 2.- Mapa de procesos del área de Operaciones (P.Operativos, SAC, C&C)
- 3.- Flujogramas de subprocesos del área de Operaciones
- 4.- Ficha de indicadores de gestión del área de Operaciones
- 5.- Matriz de registro de procesos del área de Operaciones:
  - ✚ Matriz de control de documentos
  - ✚ Matriz de controles manuales
  - ✚ Matriz de controles del sistema
  - ✚ Matriz de políticas

## **SIGLAS**

**CMI:** *Cuadro de Mando Integral*

**BSC:** *Balanced ScoreCards*

**OPERACIONES:** *Departamento de SAC, P.O., C&C*

**SAC:** *Servicio al Cliente*

**PO:** *Procesos Operativos*

**C&C:** *Crédito y Cobranzas*