



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la empresa
Corporación Líderes 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Barraqueta Valencia, Daniel Enrique

DIRECTOR: Albuja Batallas, Andrés Fabián, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Master.

Andrés Fabián Albuja Batallas

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Corporación Líderes 2017 realizado por Barrazueta Valencia Daniel Enrique ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Barraqueta Valencia Daniel Enrique, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Corporación Líderes 2017 de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Andrés Fabián Albuja Batallas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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”

f.

Autor: Barraqueta Valencia Daniel Enrique

Cédula: 171317189-8

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia: a mi esposa Patty por siempre apoyarme y estar a mi lado, y a mis pequeñas hijas Amelia y Julieta, por impulsarme cada día para ser mejor.

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a mi familia empresaria: Beatriz, Enrique y Pablo. No solo he aprendido lo fundamental en valores junto a ustedes, sino también todo lo que se necesita profesionalmente para destacarse en la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	5
CAPÍTULO II: DESARROLLO TEÓRICO DE MODELOS INTEGRALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	8
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN CORPORACIÓN LÍDERES.....	21
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.....	26
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	58

RESUMEN

La implementación del Cuadro de Mando Integral en Corporación Líderes, en la ciudad de Quito, fue un proceso cuyo objetivo fue lograr un nuevo modelo de gestión empresarial que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la institución a través de un manejo integral de los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.

Para esta implementación se necesitó elaborar un diagnóstico de la situación actual de Corporación Líderes que guíe el planteamiento de estrategias e indicadores organizacionales, alinear los procesos y los colaboradores de la organización a través del Cuadro de Mando Integral y tener un esquema de monitoreo y análisis continuo de indicadores y de implementación de estrategias.

A través de la recolección de información y datos de la organización, entrevistas a profundidad con responsables de procesos, diseño y presentación de propuestas y validación de resultados con los directivos se pudo establecer en la organización las bases estratégicas: diagnóstico, factores claves, mapa estratégico, el Cuadro de Mando Integral: objetivos estratégicos, indicadores, metas, acciones estratégicas, y los mecanismos de revisión, control y adaptación de la estrategia.

PALABRAS CLAVES: Cuadro de Mando Integral, modelo de gestión empresarial, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard implementation in Corporación Líderes, in the city of Quito, was a process which objective was to have a new business management model that allows the accomplishment of the organizational objectives through a balanced management of the objectives, indicators and strategic initiatives.

For this implementation, it was necessary to elaborate a diagnosis of Corporación Líderes's current situation that guides the proposal of strategies and organizational indicators, to align the processes and the people of the organization through the Balanced Scorecard and to have a continuous monitoring and analysis scheme of indicators and strategy implementation.

Through the research of information and data of the organization, in-depth interviews with process managers, design and presentation of proposals and validation of results with the managers, it could be possible to establish in the organization the strategic bases: diagnosis, key factors, strategic map, the Balanced Scorecard: strategic objectives, indicators, goals, strategic actions, and mechanisms to review, control and adapt the strategy.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, business management model, strategic objectives, key performance indicators.

INTRODUCCIÓN

¿Existe algún modelo de planeación estratégica que logre planificar integralmente todos los aspectos claves del negocio y ofrezcan un sistema de medición de implementación de la estrategia para tener la posibilidad de tomar decisiones rápidamente? Robert Kaplan y David Norton en los años noventa trabajaron en este concepto de modelo estratégico integral, al cual lo llamarían “Balanced Scorecard”, conocido en español como Cuadro de Mando Integral. Este modelo principalmente plantea que la estrategia se traduzca en acción, a diferencia de una planificación estratégica tradicional, en donde normalmente la estrategia queda planteada en documento que no se vuelve a revisar sino hasta el siguiente período de planificación.

Precisamente en Corporación Líderes, empresa dedicada a la capacitación y formación empresarial, los directivos necesitan de una herramienta estratégica que permita gestionar eficazmente las diferentes iniciativas que como organización han emprendido. Es por esta razón que se contempló como la mejor alternativa la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la institución.

La implementación se la llevó a cabo a través del siguiente proceso metodológico, que forman parte de los capítulos del presente trabajo de investigación:

- Antecedentes: Fue importante conocer a la organización, su experiencia, sus procesos y las condiciones actuales en las que opera para entender la necesidad organizacional que había de adoptar un Cuadro de Mando Integral que permita gestionar de mejor manera la estrategia empresarial.
- Marco teórico de modelos de planeación estratégico integrales como el Cuadro de Mando Integral: Se hace un análisis acerca de las bases teóricas de este modelo, especialmente a través de sus autores principales, Kaplan y Norton, principalmente cómo ha evolucionado sus ideas para la eficaz implementación del modelo a través del tiempo. Se revisan los principales términos utilizados en un Cuadro de Mando Integral: mapas estratégicos, perspectivas, iniciativas estratégicas, control y adaptación de la estrategia.
- Metodología de implementación del Cuadro de Mando Integral: A través del marco teórico del modelo, se estableció una metodología para la implementación de esta herramienta de planeación que incluye actividades como la redefinición de las bases estratégicas, definición de factores claves de éxito de la organización, diseño del mapa estratégico, planteamiento de indicadores y metas para los objetivos estratégicos, definición de procedimientos y formatos de seguimiento y más definiciones para la correcta

implementación del modelo. También se estableció la forma en la que se plantearán y aprobarán estas definiciones junto a los directivos y responsables de procesos de Corporación Líderes, utilizando los formatos establecidos en el marco teórico y otros que se establecieron durante el proceso.

- Desarrollo de la metodología propuesta: Cada una de las actividades planteadas en el marco teórico y en la metodología de implementación se desarrollaron para los procesos de Corporación Líderes. Durante este proceso se definió la estrategia de la organización y se diseñó el Cuadro de Mando Integral para su implementación y posterior monitoreo.

La implementación del Cuadro de Mando Integral en Corporación Líderes tuvo el resultado de poder clarificar la estrategia que va a guiar a la organización en los próximos años y que servirá para afrontar los distintos retos que plantea el cambiante entorno de la actualidad y llevar al cumplimiento de las metas planteadas. Pero fundamentalmente la importancia de esta implementación radica en los mecanismos de medición, de acción y de retroalimentación que plantea el modelo, pues la necesidad existente de llevar la planificación a la acción se suple con la aplicación de metodología propuesta en el presente trabajo y que puede ser tomada como referencia para la implementación de este modelo integral de planeación estratégica en diferentes organizaciones con características diferentes a Corporación Líderes.

La implementación del Cuadro de Mando Integral contó con la participación activa de los principales responsables de proceso y directivos de Corporación Líderes, lo que motivó a que el proceso sea participativo, consensuado y con mayor probabilidad de aplicación. Se utilizó metodologías de investigación, recolección de datos en la organización, entrevistas a profundidad y reuniones de trabajo para la definición de las bases estratégicas, para posterior presentación a los líderes de la organización.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 La organización

Corporación Líderes es una organización especializada en capacitación, con amplia experiencia en desarrollo de programas de formación. La organización ha trabajado con alrededor de 1.500 empresas encontrando soluciones a sus necesidades de capacitación y ha capacitado a más de 170.000 personas en las 24 provincias del Ecuador durante estos trece años de trabajo.

La misión de Corporación Líderes es: “Implementamos procesos integrados de desarrollo empresarial mediante capacitación presencial y virtual de clase mundial. Procuramos el mejoramiento continuo de nuestros procesos basados en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 para lograr la satisfacción total de nuestros clientes”, y su visión: “Nuestra visión es inspirar a personas y organizaciones que desean cambiar al mundo”.

Los servicios que ofrece Corporación Líderes se dividen en cuatro categorías:

- Capacitación presencial: Talleres, seminarios y charlas, donde expertos instructores con un alto nivel académico y una gran trayectoria imparten sus conocimientos a los participantes.
- Capacitación virtual: Desarrollo de plataformas y objetos de aprendizaje que se transmiten en línea.
- Proyectos: Asesorías especiales para proyectos en los que se conjuga diagnósticos, capacitación y seguimiento de implementación.
- Soluciones tecnológicas: desarrollo de herramientas tecnológicas de automatización que facilitan el trabajo y aceleran los resultados en el área de desarrollo organizacional.

Actualmente Corporación Líderes cuenta con 21 colaboradores y dos sedes: Quito y Guayaquil. La institución se organiza en nueve procesos que son: Planeación estratégica, gestión comercial, gestión técnica, operaciones, comunicación, gestión del talento humano, gestión financiera, gestión de sistemas tecnológicos y mejoramiento continuo.

Durante estos trece años ha experimentado un crecimiento sostenido, lo que ha provocado que la organización crezca en tamaño (se inició con 4 colaboradores), en número de clientes (se atendían 30 clientes por año en sus inicios, actualmente son cerca de 200) y de ingresos por ventas.

De igual manera, las áreas de capacitación presencial que ofrece la Corporación Líderes han aumentado para casi triplicar las áreas originales, y también se ha incrementado un área

completamente nueva de capacitación virtual. Al inicio hubo tres áreas que Corporación Líderes cubría con sus servicios, actualmente existen muchos más servicios y temas de capacitación que ofrecer a sus clientes, pues son once áreas: cultura organizacional, administración y estrategia, gestión del talento humano, seguridad y salud ocupacional, marketing y ventas, contabilidad y finanzas, informática, educación, procesos y sistemas de gestión, turismo, servicios culturales.

Adicionalmente, Corporación Líderes mantiene vigente una acreditación del sistema de gestión de calidad ISO 9001, lo que ha permitido que la organización maneje sus operaciones bajo una administración por procesos y maneje indicadores en cada uno de los procesos, con el objetivo de asegurar la calidad de los procesos y enfocarse en la satisfacción de los clientes.

1.2 La necesidad

El problema actual que enfrenta Corporación Líderes es que carece de un modelo conceptual para establecer una estrategia y para monitorear su cumplimiento. También es muy importante tomar en cuenta que las variables socioeconómicas han cambiado de tal manera que se necesita un esquema de planeación que garantice el alineamiento entre los procesos de la organización para cumplir con los objetivos planteados por la dirección y alinear las diferentes iniciativas que tiene la gerencia.

Si bien la organización cuenta con indicadores individuales por proceso, por la exigencia de su sistema de gestión de la calidad, es imperioso un sistema efectivo de gestión y medición de estos indicadores que arroje información precisa de la relación causa efecto entre estos indicadores claves, con el propósito de mejorar la toma de decisiones dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

Adicionalmente es pertinente la implementación de un Cuadro de Mando Integral en Corporación Líderes para lograr gestionar todos los aspectos claves de la organización. El Cuadro de Mando Integral permitirá gestionar los resultados financieros, pero a través de la gestión de clientes, la gestión de los procesos y la gestión de las personas simultáneamente.

La intención de la implementación del Cuadro de Mando Integral en Corporación Líderes es lograr un mejor esquema de planeación y seguimiento al cumplimiento de metas de la organización, reflejado en el mejoramiento de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés) de la empresa.

**CAPÍTULO II: DESARROLLO TEÓRICO DE MODELOS INTEGRALES DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

2.1 El Cuadro de Mando Integral

A inicios de los años noventa Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el concepto del “Balanced Scorecard”, tradicionalmente traducido como Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002). El concepto ha sido ampliamente aceptado por la posibilidad que presta, una vez implementado, de incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas (Horvath, 2003). El ejercicio de diseñar una planeación estratégica en muchas ocasiones queda simplemente como un ejercicio académico, cuya ejecución y seguimiento resulta muy difícil. De igual manera, suele ser un ejercicio que se revise máximo una vez por año, por lo que muchas veces no sirve en el caso de que haya que tomar decisiones ya sea para enfrentar amenazas que se presentan de improvisto, o para aprovechar oportunidades que surgen en el mercado.

La principal diferencia de este modelo de planeación y de administración es que propone una visión balanceada o integral, que se aleja del tradicional modelo en el que solo se mide los resultados financieros (Kaplan y Norton, 2002). Esto permite involucrar a todos los procesos y personas de la organización en la ejecución de la estrategia y que se comprenda plenamente cual es la contribución de cada uno en la consecución de los resultados organizacionales (Olive, 2000). El Cuadro de Mando Integral puede guiar el comportamiento de las personas en la dirección de la estrategia que plantea la organización (Horvath, 2003).

2.2 Bases estratégicas

Para iniciar el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral debemos tomar en cuenta que se necesita definiciones estratégicas previas. El proceso del Cuadro de Mando Integral se inicia cuando el equipo de dirección ejecutivo superior se une para traducir su estrategia empresarial en objetivos estratégicos específicos (Kaplan y Norton, 2002). Por lo que primero se debe definir bases estratégicas por parte de los gerentes. Estas bases estratégicas son: Conocer el negocio en el que participamos y ¿por qué? (Misión, visión y valores), identificar cuáles son los puntos clave (diagnóstico estratégico) y determinar cómo podemos competir mejor (estrategias) (Kaplan y Norton, 2008).

La dirección de la empresa necesita acordar el propósito (misión) de la compañía, la brújula que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones (visión) (Kaplan y Norton, 2008). Es importante que todos en la organización sepan cuál es la razón por la cual la organización existe y hacia dónde se dirige. Esta definición es la base sobre lo que se construirá el Cuadro de Mando Integral.

La misión es una declaración concisa del propósito que la organización persigue con sus actividades y está orientada hacia los procesos internos de la organización. La visión define los propósitos a mediano y largo plazo y está orientada hacia el mercado, pues expresa la percepción que quiere que se tenga de ella por parte del mundo. La misión y los valores se mantienen estables durante el tiempo mientras que la visión puede ser más cambiante. La visión pone a la organización en movimiento desde la estabilidad de la misión y los valores fundamentales (Kaplan y Norton, 2004).

Para el diagnóstico estratégico, Kaplan y Norton (2008) recomiendan analizar tres fuentes de información para establecer la estrategia organizacional: el entorno externo, el entorno interno y la marcha de la estrategia existente. Todo esto se puede resumir en una matriz FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para identificar las oportunidades y amenazas se debe analizar el entorno externo, principalmente lo relacionado a la macroeconomía, el ambiente político, el análisis social, legal y tecnológico. Se debe incluir también un análisis de la industria en general de la organización, y a su vez complementarlo con un análisis de la competencia y de nuestra posición estratégica en relación a ella. Para identificar las fortalezas y debilidades, se debe evaluar el desempeño y las capacidades de la organización. Todo el análisis se puede resumir en una matriz FODA, que teniendo ya en cuenta la implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización, se la puede estructurar utilizando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	Fortalezas y debilidades del desempeño financiero actual		Oportunidades de crecimiento de los ingresos y mejoras a la productividad capaces de cerrar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo financiero abarcador	Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero; amenazas de los competidores que influirán en nuestra estrategia defensiva y clarificarán la extensión y velocidad de las mejoras requeridas
DEL CLIENTE	Fortalezas y debilidades existentes en nuestra propuesta de valor tal como es percibida por los clientes, competidores y el mercado.		Oportunidades para expandir la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor para el cliente tal como es percibida por los clientes y sus requisitos.	Amenazas de los clientes y competidores
DE LOS PROCESOS	Fortalezas en nuestros procesos internos; dónde somos excelentes	Debilidades en nuestros procesos internos y la cadena de valor	Oportunidades para mejorar los procesos internos y así aprovechar las oportunidades	Amenazas planteadas por las debilidades de los procesos internos
DEL CRECIMIENTO	Fortalezas y debilidades de la gente, la cultura, las competencias centrales y las capacidades estratégicas.		Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades para permitir las prioridades estratégicas	Amenazas y riesgos para cumplir con estrategia debido a un déficit de capacidades en nuestra gente, la estructura, las competencias y la cultura.

Figura 1. Matriz FODA organizada según las perspectivas del BSC

Fuente: Kaplan y Norton, 2008

Con el diagnóstico estratégico, la organización puede continuar con la elaboración de la estrategia, que posteriormente se traducirá en un Cuadro de Mando Integral. Para Michael Porter, una estrategia es “la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras” (Horvath, 2003), lo cual hace énfasis en el concepto de ser diferente. En un mundo competitivo la organización debe conscientemente definir en lo que quiere o puede diferenciarse en relación a las otras opciones que tiene el consumidor, tomando en cuenta su misión, visión y diagnóstico estratégico. Esta decisión de diferenciación será la llamada estrategia que la organización adopte.

2.3 Objetivos estratégicos

Una de las ventajas de trabajar con un cuadro de mando integral es justamente su integralidad, que permite balancear los objetivos estratégicos que normalmente se miden con indicadores financieros con los que se deben hacer seguimiento con indicadores no

financieros. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello, Kaplan y Norton (2002) proponen la idea de las “perspectivas”, y ven a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. El principio del Cuadro de Mando Integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es decir, a la llamada “perspectiva” (Horvath, 2003). El Cuadro de Mando Integral evita el aislamiento de las perspectivas, pues hace evidente que existen esas perspectivas y que tienen igual importancia al estar relacionadas unas con otras.

La mayoría de organizaciones manejan las cuatro perspectivas que originalmente proponen Kaplan y Norton, si bien pueden establecerse nuevas perspectivas. La perspectiva financiera normalmente acoge la serie de objetivos que se miden a través de contabilidad o estado financieros. Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones tomadas en las otras perspectivas y establece metas de largo plazo, por lo que a su vez establece reglas y premisas de procedimiento para las demás perspectivas (Olve, 2000). La perspectiva del cliente incluye objetivos referentes a satisfacción, retención, fidelidad, adquisición de clientes, para lo cual se identifican los segmentos de clientes con los cuales la organización quiere trabajar. Esta perspectiva permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor que se entregarán a estos segmentos de clientes y mercado seleccionados (Kaplan y Norton, 2002). La perspectiva de los procesos operativos internos es principalmente un análisis de los procesos de cadena de valor de la empresa (Olve, 2000). Estos procesos son los que generan valor para los clientes y normalmente están ligados a la producción, a la entrega, a la provisión de servicios y desarrollo de productos. Por último en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantean los objetivos que proporcionan el soporte sobre el cual se puede obtener los resultados de las otras perspectivas. Kaplan y Norton (2002) reconocen tres variables que se toman en cuenta en esta perspectiva: capacidad de los empleados, capacidad de los sistemas de información y motivación junto a delegación de poder.

Horvath (2013) resume el tipo de objetivos que se deben tomar en cuenta en cada perspectiva de la siguiente forma:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué objetivos se derivan de las expectativas financieras de nuestros inversores?
- Perspectiva del Cliente: ¿Qué objetivos deben fijarse, tomando en cuenta la estructura y las demandas de nuestros clientes, para alcanzar los objetivos financieros?

- Perspectiva de Procesos: ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes?
- Perspectiva de Aprendizaje: ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros potenciales, para poder hacer frente a los retos presentes y futuros?

Tomando en cuenta estas perspectivas complementarias, la organización debe definir los objetivos estratégicos que le llevarán al cumplimiento de misión y visión. Los objetivos deben basarse en los factores de éxito que sean necesarios para que la organización se pueda diferenciar del resto de competidores, para ser considerados estratégicos.

Estos objetivos se deben expresar no solamente como una frase general, ni tampoco únicamente como una combinación de indicadores y objetivos (Horvath 2003). Los objetivos expresados como “satisfacción de nuestros clientes” son muy generales y podrían interpretarse de manera diferente dependiendo de la persona. Por otro lado el objetivo expresado como “tiempo de entrega 2 días” no aclara suficientemente cuál es la razón por la cual lograr ese objetivo logra una ventaja competitiva, ¿es porque se mejora la satisfacción del cliente? O ¿es porque se ahorra en costos? El planteamiento de estos objetivos estratégicos es una tarea clave por parte de la dirección.

2.4 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es un marco visual donde se integran los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2004). La función principal de un mapa estratégico es el de ilustrar las relaciones causa – efecto que tienen los resultados de los objetivos estratégicos entre sí. Horvath (2003) define al mapa estratégico como la cadena de causa – efecto que es la representación de la estrategia como tal.

Esta forma visual de tener la estrategia ayuda a las organizaciones a tener una visión clara y completa de lo que se debe gestionar para cumplir con los objetivos estratégicos. De igual manera, una vez complementado con la definición de indicadores y metas, es una herramienta adecuada para la medición de resultados, y la definición de qué acciones no están permitiendo cumplir con los resultados financieros planteados por la organización.

También una de las ventajas de desarrollar un mapa estratégico con los objetivos estratégicos de la organización es que la comunicación de la estrategia hacia los colaboradores de la misma es más fácil. Cada colaborador puede conocer cómo su desempeño afecta

directamente a la consecución de las metas organizacionales. A continuación se presenta un ejemplo de mapa estratégico simplificado, presentado por Kaplan y Norton:

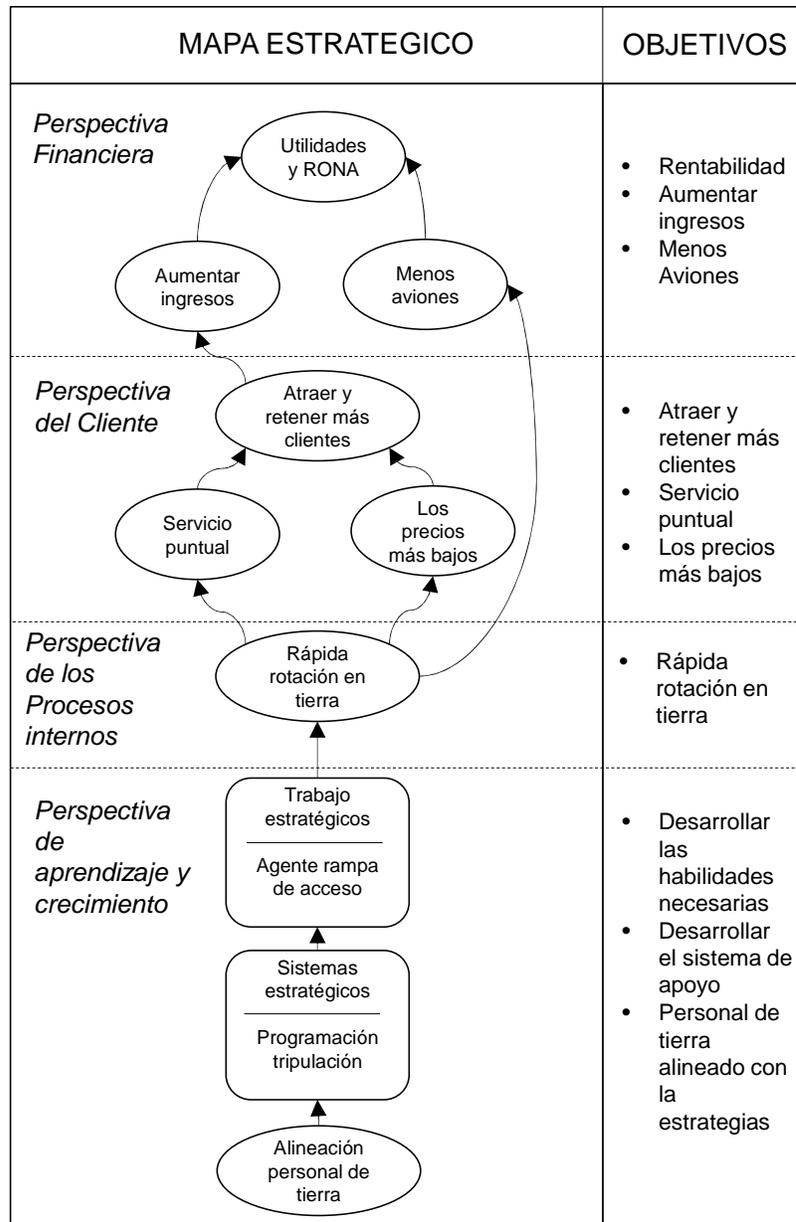


Figura 2. Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan y Norton, 2004

Una vez que la organización tiene su mapa estratégico, puede construir ya su Cuadro de Mando Integral, al definir los indicadores y metas a los objetivos estratégicos.

2.5 Indicadores y metas

Una vez que la organización ha identificado los objetivos estratégicos de la empresa y los ha desplegado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral es necesario el establecer indicadores y metas para estos indicadores. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas (Kaplan y Norton, 2002). Justamente el Cuadro de Mando Integral nos permite establecer este sistema de medición estratégico, que mide indicadores balanceados para impulsar la creación de valor a la organización.

El mapa estratégico representa una visión estática de la estrategia. Al momento de fijar metas e indicadores el mapa estratégico se vuelve una herramienta dinámica de gestión, pues la fijación de metas agrega las dimensiones de tiempo y velocidad a la estrategia (Kaplan y Norton, 2004). Cuando se plantea una meta, se determina de forma explícita la brecha de desempeño que se espera que la organización cierre y en cuánto tiempo, lo que nos lleva a planificar la ejecución de la estrategia.

Olve (2000) plantea algunos criterios a tomar en cuenta para determinar qué indicadores se debe usar en un Cuadro de Mando Integral:

- Los indicadores deben cubrir todos los aspectos del negocio que se incluyeron en los objetivos, las estrategias y los factores claves de éxito. Estos indicadores deben ser claros, no ambiguos, y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa.
- Debe existir una clara conexión entre los indicadores planteados en las diferentes perspectivas. Se debe apreciar que el cumplimiento de los indicadores descritos en la parte inferior del cuadro de mando está correlacionado positivamente con el cumplimiento de los indicadores expresados en la parte superior.
- Los indicadores deben servir para fijar metas realistas, tomando en cuenta especialmente la opinión de aquellos que tienen la responsabilidad del cumplimiento del indicador.
- El sistema de indicadores debe ser fácilmente medible, no debe existir complicación en la medición de los mismos.

Kaplan y Norton (2002) establecen tres principios para la vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia: Las relaciones causa – efecto, Los inductores de la actuación y la vinculación con finanzas:

- Los indicadores seleccionados deben ser una cadena de relaciones causa - efecto que representen la estrategia planteada.
- Los indicadores no deben ser solamente de resultados clave (indicadores de efecto) sino que deben haber también indicadores de actuación (indicadores de causa), que muestren la forma en que se conseguirán los resultados clave.
- Todos los indicadores deben estar vinculados finalmente a objetivos financieros, no deben haber indicadores de causa que sean un objetivo final de la organización.

Para cada objetivo estratégico del mapa, se debe seleccionar por lo menos un indicador. Esto permite que se reduzca cualquier ambigüedad con respecto al cumplimiento del objetivo, pues objetivos como “mejorar la eficiencia” o “aumentar la confianza” no son específicos y solamente la definición de un indicador concreto permitirá rastrear el progreso en cuanto al cumplimiento de ese objetivo. Si bien un número elevado de indicadores diferentes dentro de la organización imposibilita que realmente se pueda centrar en el cumplimiento de todos ellos, Kaplan y Norton (2002) plantean que resultaría irrelevante el número de indicadores, siempre y cuando estén vinculados a una secuencia de causa – efecto ligada a la estrategia. Normalmente plantean que la estrategia puede ser controlada a través de un par de docenas de indicadores, siendo que se refieren solamente a indicadores que están ligados a la estrategia y no a indicadores que miden el día a día de muchos procesos.

El establecimiento de metas para los indicadores planteados sigue siendo un ejercicio de juicio de valor por parte de los directivos de la organización. Esta es una tarea muy desafiante para los directivos, pues deben establecer metas lógicamente consistentes entre lo que se aspira conseguir en la parte financiera y dividir esa brecha en las metas del resto de perspectivas. Hay tres métodos que Kaplan y Norton (2008) plantean para el establecimiento de metas:

- Desglosar la brecha de valor y asignarla a diferentes temas estratégicos, es decir dividir la meta entre diferentes iniciativas estratégicas complementarias.
- Uso de la lógica causa y efecto para definir las metas, aquí se analiza a detalle la correlación que tienen los objetivos de las diferentes perspectivas y se definen las metas relacionándolas con las metas de los objetivos que forma parte de la cadena causa – efecto de la estrategia.
- Benchmarking: Si se tiene información de metas de desempeño para empresas similares en el mercado, se las puede usar para que sean metas de la organización, tomando en cuenta que normalmente solo hay metas financieras disponibles que se puedan usar, y que esto no permite que la organización puede gestionar correctamente la diferenciación que pudiera estar planificando en su estrategia.

Una vez que la organización ya tiene establecido los indicadores y metas de sus objetivos estratégicos, se tiene prácticamente toda la información para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, sin embargo no solamente es importante el diseño del CMI (Cuadro de Mando Integral) sino su implementación, que la estrategia se transforme en acción.

2.6 Iniciativas Estratégicas

Se conoce como acciones o iniciativas estratégicas a las acciones necesarias para cerrar las brechas entre el desempeño esperado y el actual. Un objetivo no se cumple solamente midiéndolo sino que necesita iniciativas que se planifiquen y gestionen efectivamente (Kaplan y Norton 2004). Normalmente las iniciativas estratégicas se definen como proyectos internos de duración limitada dentro de la organización, pues no son acciones normales del día a día de los colaboradores de la organización.

Usualmente una organización tiene varias iniciativas que las está implementando, sin importar si quiera si se tiene una planificación estratégica. Lo importante para el Cuadro de Mando Integral es que, desplegada la estrategia hasta la definición de indicadores y metas, se prioricen las iniciativas estratégicas que lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos, tomando en cuenta que estas iniciativas compiten por los recursos limitados de la organización: tiempo, presupuesto y atención por parte de los directivos.

Para la priorización de las iniciativas estratégicas, Horvath (2003) propone una matriz cuyo objetivo es que posterior a enumerar todas las posibles iniciativas estratégicas se las pueda evaluar tomando en cuenta a cuántos objetivos estratégicos esa iniciativa aporta significativamente. A continuación se puede ver cómo se construye la matriz:

Acciones Estratégicas	Perspectiva Financiera			Perspectiva de clientes			Perspectiva de Procesos				Perspectiva de los potenciales		
	Mejorar los resultados de la división	Incrementar el volumen de ventas	...	Anclar el programa estándar en el mercado	Intensificar la presencia en el mercado	...	Mejorar la disponibilidad de producción	Evitar pérdidas internas por roces	Crear un ciclo de fabricación apropiado para la empresa	...	Crear una cultura de dirección	Utilización de medios modernos	Incrementar el compromiso de los empleados
Definir las ramas objetivos	X	X		X	X			X	X				
Marketing Activo	X	X	X	X	X							X	
Fijar criterios para programa prioritario	X	X	X	X		X	X	X	X	X			
Definir precios para programa prioritario	X	X		X						X			
Formar a los vendedores de los ramos	X	X	X	X	X		X	X	X		X		
Completar el CD-ROM	X	X		X	X							X	
Crear un soporte para el servicio interno	X		X		X		X	X	X	X			

Figura 3. Matriz de objetivos y acciones estratégicas

Fuente: Horvath, 2003

Las iniciativas no deben seleccionarse aisladamente y se deben agrupar las iniciativas que sean similares por tema estratégico al que corresponde. Para lograr el cumplimiento de un objetivo estratégico normalmente se necesita de la implementación simultánea de todas las iniciativas que se han agrupado bajo un tema estratégico. Toda iniciativa individual es necesaria, pero no suficiente en sí misma (Kaplan y Norton, 2008).

Se puede usar también un esquema de ponderación para la calificación de las iniciativas estratégicas, basándose en criterios estratégicos y en la calificación de cada iniciativa en estos criterios, como la que indica en la siguiente figura:

Criterio 1 (50%) Relevancia Estratégica y beneficio	Criterio 2 (30%) Demandas de recursos	Criterio 3 (20%) Riesgos
- Examinar la relevancia estratégica - Graficar el mapa de los objetivos y determinar el impacto - Determinar el beneficio estratégico	- Cantidad de personas - Cantidad de recursos - Duración del proyecto - Inversión	- Riesgo del proyecto - Exposición Presupuestaria - Disponibilidad de personal y habilidades.
1. Si no está bien alineada con la estrategia, el beneficio estratégico es pequeño. 3. Si está alineada con la estrategia, el beneficio estratégico es moderado. 9. Si está alineada con la estrategia, el beneficio estratégico es importante.	1. Requiere muchos recursos valiosos para implementarse y sostenerse. 3. Requiere algunos recursos para implementarse y sostenerse. 9. Requiere pocos recursos valiosos para implementarse y sostenerse.	1. Riesgo Alto 3. Riesgo Medio 9. Riesgo Bajo

Figura 4. Puntaje de las iniciativas estratégicas

Fuente: Kaplan y Norton, 2008

Estas iniciativas estratégicas necesitan ser financiadas y van a necesitar de recursos como tiempo y personas también. La forma en la que se asignan estos recursos debe ser un proceso de arriba hacia abajo en el Cuadro de Mando Integral, es decir de los resultados financieros prever la cantidad de inversión que es necesaria, y distribuirla en las diferentes iniciativas estratégicas que se seleccionen. Posteriormente a esto, se debe designar a un responsable máximo de la iniciativa estratégica, que guiará a todos los involucrados en la misma y que será quién pueda presentar resultados y avances a la dirección de la organización.

Una vez definidas las iniciativas estratégicas, se deben tratar como proyectos internos, con medidas de avance y cumplimiento de objetivos, para que apoyen al cumplimiento final de la estrategia.

2.7 Revisión, control y adaptación de la estrategia

Una vez que la organización ya cuenta con su Cuadro de Mando Integral definido y ha puesto en marcha iniciativas estratégicas para procurar el cumplimiento de las metas planteadas de los objetivos estratégicos, es necesario revisar y controlar los resultados de desempeño para mejorar las operaciones y la estrategia en el ambiente cambiante donde se desenvuelve la organización.

Kaplan y Norton (2008) proponen el establecimiento de dos tipos de reuniones para el control de la implementación de la estrategia bajo el Cuadro de Mando Integral. La primera reunión se denomina reunión de revisión de las operaciones, y la segunda es la reunión de revisión de la estrategia.

Las reuniones de revisión de las operaciones son reuniones breves, impulsadas por los datos y orientadas a la acción. En ellas se revisa el desempeño a corto plazo de indicadores que se puedan medir con frecuencia, además de buscar respuesta a problemas que se presentan continuamente. Pueden ser reuniones semanales e incluso diarias, dependiendo de la actualización de los indicadores que se puedan tener y la sensibilidad de los indicadores en las actividades diarias de la organización.

Las reuniones de revisión de la estrategia son reuniones normalmente mensuales con el equipo de líderes de la organización para analizar la marcha de la estrategia. Se revisa si la implementación de la estrategia se está cumpliendo, y si hay incumplimientos se analiza las causas para tomar acciones que permitan corregir la dirección de la organización. Se revisan

los datos que se tienen de los indicadores de las iniciativas del Cuadro de Mando Integral y se plantean planes de acción.

Adicionalmente se debe procurar tener un espacio dentro de la gestión estratégica para la revisión de si está funcionando la estrategia. Hasta el momento todo el Cuadro de Mando Integral se ha construido bajo varias premisas estratégicas fundamentales y se ha establecido controles para la revisión de que las acciones que la organización emprende se alineen a estas premisas, sin embargo se debe en algún momento plantear la inquietud de que si las premisas estratégicas siguen estando vigentes, basados en la nueva información que tenemos acerca del mercado, de posibles regulaciones y del desempeño pasado de la organización. Lo importante de esta nueva revisión de la estrategia es el que se pueda adaptar la estrategia actual para que tome en cuenta los nuevos aspectos estratégicos que se incorporan al análisis y si es necesario ajustar todo el despliegue estratégico que tenemos (objetivos, indicadores, metas). Esta reunión se suele programar una vez al año, aunque se la puede hacer más frecuente, tomado en cuenta la rapidez con la que el entorno competitivo de la organización se mueve.

**CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL EN CORPORACIÓN LÍDERES**

3.1 Metodologías de implementación del Cuadro de Mando Integral.

Cuando Kaplan y Norton conceptualmente idearon el Cuadro de Mando Integral, pensaron en su implementación de una forma muy sencilla y general. Ellos definieron cuatro grandes actividades (Kaplan y Norton, 2002):

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular.
3. Planificar y establecer objetivos.
4. Retroalimentar estratégicamente y formar.

Ellos se centraron inicialmente en crear un programa de indicadores, definir objetivos estratégicos, seleccionar indicadores y construir el plan de implementación.

Niven (2003) plantea los siguientes pasos para desarrollar un Cuadro de Mando Integral:

1. Definir misión, valores, visión y estrategia.
2. Desarrollar los objetivos y las medidas de los resultados.
3. Desarrollar vínculos causa efecto.
4. Fijar metas y priorizar iniciativas.

Olve (2000) también resume el proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral en cuatro partes:

1. Desarrollo de la estrategia.
2. Sistemas de control de gestión.
3. Desarrollo de sistemas y tecnologías de la información.
4. Organización del aprendizaje.

Sin embargo, enumera los pasos de manera más específica:

- Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.
- Establecer / confirmar la visión de la empresa.
- Establecer las perspectivas.
- Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas.
- Identificar los factores críticos para tener éxito.
- Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.
- Establecer el Cuadro de Mando al más alto nivel.
- Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.
- Formular metas.
- Desarrollar un plan de acción.

- Implementación del Cuadro de Mando.

Independientemente de los pasos que propone cada autor, hay varios elementos propios de este modelo de gestión estratégica que se deben definir: perspectivas, mapas estratégicos, objetivos, indicadores, metas, iniciativas. Para esta implementación en particular se ha combinado algunos de los pasos propuestos por cada autor y crear una propia metodología ajustada para Corporación Líderes.

3.2 Diseño metodológico para Corporación Líderes

Para la aplicación en Corporación Líderes del modelo de Cuadro de Mando Integral se plantearon las siguientes actividades específicas en la metodología de trabajo, tomando en cuenta los principales aportes de los autores investigados en este trabajo:

- Conocer las bases estratégicas de la organización, revisar la definición de misión, visión y valores y redefinir lo que sea necesario en base al direccionamiento estratégico provisto por la alta dirección.
- Revisar el diagnóstico organizacional existente, complementarlo con la información proporcionada por los responsables de los diferentes procesos y elaborar la matriz de diagnóstico enfocado en la implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Definir los factores claves de éxito de la organización y las estrategias diferenciadoras de la organización.
- Establecer los objetivos estratégicos por perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar el mapa estratégico de la organización, relacionando los objetivos estratégicos en una relación de causa - efecto.
- Plantear indicadores y metas para los objetivos estratégicos, alineados a la relación causa – efecto entre las diferentes perspectivas.
- Identificar y priorizar las diferentes iniciativas estratégicas que tiene la organización y las que va a emprender para el cumplimiento de los indicadores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecer los procedimientos y formatos de seguimiento, control y revisión de la implementación del Cuadro de Mando Integral y de las mejoras obtenidas a través de indicadores.

En el siguiente cuadro se resume la metodología utilizada:

1	Revisar y actualizar	Misión, visión, valores.	Diagnóstico organizacional.
2	Definir	Factores claves de éxito.	Estrategia diferenciadora.
3	Establecer	Objetivos estratégicos.	
4	Diseñar	Mapa estratégico.	
5	Definir	Indicadores y metas.	
6	Identificar y priorizar	Iniciativas estratégicas.	
7	Establecer	Procedimientos y formatos de seguimiento.	

Tabla 1. Metodología de implementación

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Para el registro de estas definiciones se utilizan varios instrumentos de levantamiento de información que constan en el anexo del presente trabajo.

3.3 Procedimiento de implementación:

Para el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en Corporación Líderes se plantó las siguientes actividades en la organización:

- **Recolección de información y datos:** Esta actividad consistió en revisar las definiciones estratégicas que ha planteado la organización. Se revisó las definiciones de visión y misión que actualmente se manejan. Al ser una organización certificada bajo el estándar internacional ISO 9001, se cuenta también con información de procesos y de objetivos de calidad en cada uno de ellos. Están definidos también indicadores y metas de cada objetivo, así también como una medición del cumplimiento de estos indicadores en el tiempo. Se revisó todos los documentos, procesos, procedimientos e informes que se tienen de revisión por la dirección de los resultados organizacionales.
- **Entrevistas a profundidad con responsables de procesos:** Fue clave para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral el poder tener el criterio de las personas claves dentro de la organización. Se empezó con la entrevista a la dirección general de la empresa, para obtener la información del direccionamiento estratégico de la empresa y de las estrategias de diferenciación que se tiene en mente, como a su vez la satisfacción con los resultados hasta el momento de la organización, y la proyección de resultados a futuro. Posteriormente se entrevistó a las personas responsables de los procesos de la

organización, para ver si el direccionamiento estratégico se lo aplica dentro de cada proceso y para revisar dentro de cada proceso el cumplimiento de indicadores, así como la existencia de diferentes iniciativas estratégicas y proyectos que se estén llevando a cabo y su alineamiento con la estrategia global de la organización. Se planificó también con todos una reunión para poder recaudar todas las ideas y criterios relacionados con el diagnóstico empresarial y las perspectivas del futuro.

- Diseño y presentación de resultados: En base a la información recaudada y la intervención de las personas claves de la organización, se diseñó el Cuadro de Mando Integral que refleja la estrategia de la organización. Cada herramienta diseñada se presentó a las personas responsables para que la puedan revisar y obtener retroalimentación para su correcta implementación. Se solicitó que varias personas participen en la elaboración de matrices y que provean criterios en base a su experiencia para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.
- Validación de resultados con los directivos y responsables de procesos: Finalmente cada formato y cada etapa de diseño del Cuadro de Mando Integral fue validado con el grupo de directivos y con los responsables de los procesos internos de la organización para que sean definitivos y su implementación se pueda realizar sin inconvenientes. El resultado es el diseño de un Cuadro de Mando alineado entre todos los procesos y que refleja la expectativa de los directores y las posibilidades y compromisos de todos los colaboradores de la organización.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

4.1 Definición de las bases estratégicas

4.1.1 La organización y su mercado.

Corporación Líderes es una organización especializada en capacitación organizacional, con amplia experiencia en desarrollo de programas de formación. Dentro de su experiencia se relata que ha trabajado con más de 1.500 empresas, tanto públicas como privadas, y de todas las actividades económicas, capacitando a más de 150.000 personas en las 24 provincias del Ecuador durante los 13 años de trabajo que tiene la organización en el mercado. La organización cuenta con la capacidad de encontrar soluciones a las necesidades de capacitación de todo tipo de organizaciones y obtener resultados de la inversión que realizan en sus servicios de capacitación, para ello cuentan con instructores de alto nivel, metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas para apoyar los procesos de capacitación.

Corporación Líderes ofrece soluciones en capacitación presencial y también virtual, en varias áreas de conocimiento y cuenta con la certificación internacional de Calidad ISO 9001 en su versión 2015, cuyo objetivo es asegurar la calidad de los procesos, procurar la satisfacción de los clientes y mejorar continuamente la organización. Cuenta con Oficinas tanto Quito como en Guayaquil y trabajan actualmente 21 personas en la organización.

En Ecuador, existen miles de empresas de formación, adicional a un sinnúmero de consultores individuales que también ofrecen el mismo servicio y a precios bajos, por lo que se puede calificar esta industria como muy competitiva en ese sentido.

4.1.2 Misión, visión y valores

El propósito de la organización se resume en su misión: “Implementamos procesos integrados de desarrollo empresarial mediante capacitación presencial y virtual de clase mundial. Procuramos el mejoramiento continuo de nuestros procesos basados en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 para lograr la satisfacción total de nuestros clientes”. Justamente este texto también se ha definido como la política de calidad de la organización.

La visión organizacional se ha establecido de la siguiente manera: “Nuestra visión es inspirar a personas y organizaciones que desean cambiar al mundo”. La organización no ha establecido valores organizacionales.

Con esta información recolectada se trabajó en conjunto con los directivos de la organización para revisar estas definiciones, tomando en cuenta el rumbo estratégico que Corporación Líderes se plantea para crecer y mejorar continuamente.

En cuanto a la misión de la organización se planteó la siguiente propuesta para el 2017: “Diseñamos e implementamos soluciones a las necesidades de desarrollo empresarial de nuestros clientes, mediante metodologías de clase mundial, tanto presenciales como virtuales. Nuestro compromiso es con los resultados de nuestros clientes, implementando procesos de capacitación efectivos, diferentes y atractivos. Procuramos el mejoramiento continuo de nuestros procesos basados en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 para lograr la satisfacción total de nuestros clientes”.

Esta misión se la diseñó tomando en cuenta el propósito que busca la organización mediante los procesos internos de la organización. Se basa en la propuesta de valor que tiene la organización para sus clientes: “Corporación Líderes: Soluciones en capacitación presencial y virtual. Más de 1.500 empresas avalan nuestra capacidad de encontrar soluciones a las necesidades de capacitación de organizaciones como la suya.

Beneficios para nuestros clientes:

- Resultados de la inversión que va a realizar en nuestros servicios de capacitación.
- Metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas.
- Procesos de capacitación efectivos, diferentes y atractivos.”

Esta declaración conlleva varios aspectos fundamentales que los directivos han planteado claves para el éxito en el corto plazo de la organización, y que no constan en la misión con la que se venía trabajando:

- Diseño e implementación de soluciones: El primer cambio es que se hace énfasis en que los servicios de la organización buscan ser la solución a las necesidades los clientes. También otro cambio es que se aumentó la oferta de diseño de soluciones, pues anteriormente solo se hacía énfasis en la implementación. Esto pretende ser un cambio para los procesos internos de Corporación Líderes, para que se enfoquen en el diseño de procesos de desarrollo con un componente alto de innovación.
- Metodologías de clase mundial: Si bien el concepto de servicio de clase mundial está presente en la anterior misión de la organización, en este caso se aumenta el término metodologías. Clase Mundial se refiere a que los servicios que ofrece Corporación Líderes deben ser con un estándar de calidad internacional. El direccionamiento que la organización quiere tomar en este caso es el de investigar y diseñar metodologías nuevas

de aprendizaje, tanto presenciales como virtuales, para diferenciarse del resto de servicios que presentan empresas similares.

- Resultados para los clientes: Se hace énfasis en que el compromiso de la organización es que los servicios de capacitación ofrecidos se reflejen en resultados para los clientes, para lo cual se deben implementar procesos de capacitación efectivos, diferentes y atractivos.
- Calidad y mejoramiento continuo: Al igual que en la versión anterior de la misión, se enfatiza el seguimiento a la norma ISO 9001 como principio que guía la calidad y mejora continua de nuestros procesos, centrándose en la satisfacción de los clientes.

Con respecto a la nueva visión 2017, la propuesta es la siguiente: “Hasta el 2020 ser la institución reconocida en Latinoamérica por el desarrollo e implementación de estrategias de aprendizaje de clase mundial, con el mayor impacto en el cumplimiento de la estrategia organizacional, y ofertadas a través de las más modernas herramientas tecnológicas.”

Esta visión define propósitos de mediano plazo y está orientada al mercado. Consta de los siguientes elementos:

- Latinoamérica: Los directivos de la organización tienen como objetivo el ofrecer los servicios de Corporación Líderes a varios países de la región, saliendo de las fronteras de Ecuador, que ha sido el único mercado atendido.
- Estrategias de Aprendizaje: El objetivo planteado es la investigación en nuevas estrategias de aprendizaje basadas en los más modernos avances de las diferentes ciencias aplicadas al aprendizaje organizacional.
- Impacto en el cumplimiento: Se debe enfocar todos los esfuerzos de innovación y mejora de los productos y servicios de la organización para que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos institucionales de los clientes.
- Herramientas tecnológicas: En un mundo que actualmente presenta muchos cambios a nivel tecnológico que han afecta la vida laboral y privada de las personas, hay que innovar en el uso de tecnología para aplicarla al aprendizaje corporativo.

La visión inicialmente planteada en la organización, “inspirar a personas y organizaciones que desean cambiar al mundo”, si bien es una directriz a la cual la organización se enfoca permanentemente, carece de varios elementos que nos permita desarrollar propósitos y objetivos a mediano y largo plazo claramente. Sin embargo, en el análisis de este tema, se vio prudente que la antigua visión sea usada mejor como un slogan. Hasta el momento el eslogan usado por Corporación Líderes es “sumamos logros”, que hace referencia a la amplia experiencia que la organización ha tenido y los logros obtenidos con sus clientes. El slogan

actual será: “Innovando en el desarrollo de personas y organizaciones que desean mejorar el mundo”.

Corporación Líderes hasta el momento no había definido valores organizacionales necesarios para guiar las acciones que se van a emprender para lograr la visión de la dirección. Con la revisión de la misión y visión organizacional se definió los siguientes valores como necesarios para el cumplimiento de la estrategia: Aprendizaje e Innovación, Compromiso, Empatía con el cliente, Calidad. Estos valores se definen de la siguiente manera:

- **Aprendizaje e Innovación:** Creemos en la importancia del conocimiento y en la importancia de la constante capacitación y actualización de metodologías y herramientas para nuestro trabajo diario y la satisfacción de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Nos comprometemos a lograr resultados extraordinarios en nuestra gestión y velar siempre por el bienestar de nuestro equipo de trabajo y de nuestros clientes.
- **Empatía con el Cliente:** Sentimos las necesidades de nuestros clientes como propias, y nos esmeramos por brindar la solución que necesitan para lograr los resultados que esperan. Sentimos también los logros de nuestros clientes como nuestros logros.
- **Calidad:** Creemos que la única opción es ofrecer productos y servicios de calidad mundial, para lo cual trabajamos en un ambiente de calidad, de mejora continua y de constante retroalimentación.

En resumen, se hicieron los siguientes cambios en estas definiciones estratégicas:

	2016	2017
MISIÓN	Implementamos procesos integrados de desarrollo empresarial mediante capacitación presencial y virtual de clase mundial. Procuramos el mejoramiento continuo de nuestros procesos basados en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 para lograr la satisfacción total de nuestros clientes	Diseñamos e implementamos soluciones a las necesidades de desarrollo empresarial de nuestros clientes, mediante metodologías de clase mundial, tanto presenciales como virtuales. Nuestro compromiso es con los resultados de nuestros clientes, implementando procesos de capacitación efectivos, diferentes y atractivos. Procuramos el mejoramiento continuo de nuestros procesos basados en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 para lograr la satisfacción total de nuestros clientes
VISIÓN	inspirar a personas y organizaciones que desean cambiar al mundo	Hasta el 2020 ser la institución reconocida en Latinoamérica por el desarrollo e implementación de estrategias de aprendizaje de clase mundial, con el mayor impacto en el cumplimiento de la estrategia organizacional, y ofertadas a través de las más modernas herramientas tecnológicas
SLOGAN	Sumamos Logros	Innovando en el desarrollo de personas y organizaciones que desean mejorar el mundo
VALORES	No Definidos	- Aprendizaje e Innovación - Compromiso - Empatía con el cliente - Calidad

Tabla 2. Redefiniciones estratégicas.

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

4.1.3 Diagnóstico organizacional

Corporación Líderes ha mantenido un ejercicio de planeación estratégica frecuente, donde ha realizado análisis de su situación actual en varios frentes. Dentro de este diagnóstico se ha realizado un análisis de expectativas que tienen los principales actores, tanto internos como externos, relacionados con la organización. A estos actores, también llamados Stakeholders en inglés, hay que tomarlos muy en cuenta pues son piezas fundamentales dentro de la planeación del presente y futuro de la organización. Para el análisis se tomó en cuenta a los siguientes actores externos: clientes, proveedores y comunidad, y actores internos: socios y empleados.

4.1.3.1. Expectativas de partes interesadas externas (stakeholders)

Se ha definido que las expectativas de los clientes en relación a los servicios que ofrece Corporación Líderes son las siguientes:

- Rapidez en la respuesta a los requerimientos de los clientes.
- Cumplimiento de lo ofrecido a los clientes.
- Que se ofrezcan precios cada vez más bajos.
- Que no solo se les venda a los clientes, sino que se los asesore. Los clientes desean una venta consultiva.
- Que al final de la implementación de la capacitación y asesoría, se genere un plan de acción para que la empresa cliente pueda hacer seguimiento post capacitación y asegurar la aplicación de lo aprendido.
- Ofertas Innovadoras tanto en su contenido como en las metodologías para asegurar el aprendizaje.
- Tener garantías luego de la capacitación y asesoría de resultados en la transferencia de conocimientos habilidades y destrezas para el puesto de trabajo.
- Capacitadores y asesores especializados en áreas a capacitar y asesorar, con alto nivel académico y experiencia comprobada.
- Innovación en la metodología usada en las capacitaciones

Con respecto a las expectativas que tienen los proveedores se pueden identificar los siguientes intereses:

- Mantener relaciones comerciales de largo plazo que incluya fidelidad en la compra.
- Puntualidad en los pagos acordados.
- Ser parte de la creación de nuevos productos y nuevos servicios

- Recibir retroalimentación sobre el servicio que prestan a la organización.

Se tomó en cuenta las expectativas de la comunidad, definiendo comunidad como el conjunto de personas que son usuarios de los servicios que ofrece la Corporación Líderes y gente relacionada a ellas. Entre estas expectativas se encuentran las siguientes:

- Que los servicios que ofrezca la organización desarrolle las competencias necesarias en las personas para que puedan avanzar en su carrera profesional.
- Que los certificados con los cuales contarán los participantes al finalizar las capacitaciones sean reconocidos y valorados por las empresas públicas y privadas que requieran personal capacitado para sus actividades.
- Que los servicios de Corporación Líderes colaboren con el desarrollo de un Ecuador más competitivo a través de la formación de personas con altos estándares de calidad.

4.1.3.2. Expectativas de partes interesadas internas (stakeholders)

Al consultar acerca de las expectativas de los socios con respecto a la organización, se obtuvo los siguientes intereses:

- Contar con colaboradores altamente competentes que tengan compromiso, identificación y dedicación con la Corporación.
- Generar recursos económicos suficientes para el crecimiento de la institución a través de implementar nuevas ideas de negocio. Establecer líneas de servicio que permitan contar con ingresos mensualizados.
- Incrementar la buena imagen y el posicionamiento en el mercado de la Corporación.
- Optimizar el uso del capital desarrollando un control estricto de costos y gastos que permita tener un flujo de caja adecuado

Con respecto a los colaboradores de la organización, se identificó las siguientes expectativas que tienen en relación a Corporación Líderes:

- Tener un buen ambiente de trabajo y un buen clima laboral.
- Mejorar los ingresos económicos de los colaboradores.
- Recibir retroalimentación de parte de jefes sobre cumplimiento de funciones.
- Tener oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.
- Mantener una buena comunicación entre todos los integrantes de la institución.
- Capacitación para lograr crecimiento profesional de los colaboradores

4.1.3.3. Matriz FODA según perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Como se planteó en el Marco Teórico del presente trabajo, es conveniente resumir el análisis interno y externo, adicional al desempeño actual de la organización, en una matriz FODA, pero con la diferencia de que se debe tomar en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para una mejor comprensión global de la situación de la organización. La Matriz se resume en el siguiente cuadro:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento ante proveedores y bancos como institución sólida y confiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortos en liquidez • Incumplimiento del presupuesto de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar otros mercados, aumentando las fuentes de ingreso. • Aumentar ingresos con nuevos productos innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja de ventas derivada de la crisis económica del país. • Desconfianza en inversión en temas de capacitación por los cambios políticos. • Gastos derivados de una estructura grande puede crecer.
DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y reconocimiento en el mercado a nivel nacional como una institución de calidad • Alcance nacional de los servicios • Posicionamiento como institución líder a nivel nacional en la oferta de capacitación virtual Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de medición del impacto del uso de marketing digital y de uso de redes sociales en la promoción de nuestros productos a los clientes. • Poca oferta de productos o servicios nuevos • Imagen de ser muy caros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad de la sociedad con el aprendizaje virtual. • Las auditorias y controles por parte del estado al sector empresarial para asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones legales a través de formación. • Demanda por parte de las empresas de cargos u oficios certificados por entidades autorizadas por el estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia que brinda servicios a bajos precios de baja calidad
DE LOS PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 • Disponibilidad de instructores para dar soluciones multidisciplinarias a las organizaciones • Disponibilidad de aulas tanto en Quito como en Guayaquil con infraestructura adecuada. • Estructura organizacional alineada a los procesos • Acreditaciones ante diferentes organismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación o informalidad en la comunicación entre los procesos de la organización • No se aprovecha (gestiona) la información desde el CRM para establecer estrategias de ventas, campañas, generación de productos nuevos • Falta de aplicación de metodologías innovadoras • Falta de asesoramiento al cliente por parte de los asesores comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en técnicas de aprendizaje. • Utilizar herramientas tecnológicas para capacitación virtual: dispositivos móviles, Realidad virtual, realidad aumentada, entre otros. • Generar alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales, afines al negocio y a la misión. • Utilización de redes sociales para marketing, captación de talento humano, 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los nuevos procesos no se adapten a los nuevos productos y servicios diseñados.
DEL CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Existen fuertes lazos de compañerismo • Existe un buen clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento profundo de los Asesores Comerciales de los productos y servicios de la Corporación • Falta de conocimiento, habilidades y de técnicas de los asesores comerciales para aplicar el proceso de ventas consultivo. • Falta de retroalimentación de desempeño con los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conocimiento internos acerca de nuevas metodologías y herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de inducción y conocimiento de nuevos productos y servicios. • Resistencia al cambio por nuevos procesos de innovación. • Rotación de personal

Tabla 3. Matriz FODA de Corporación Líderes según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

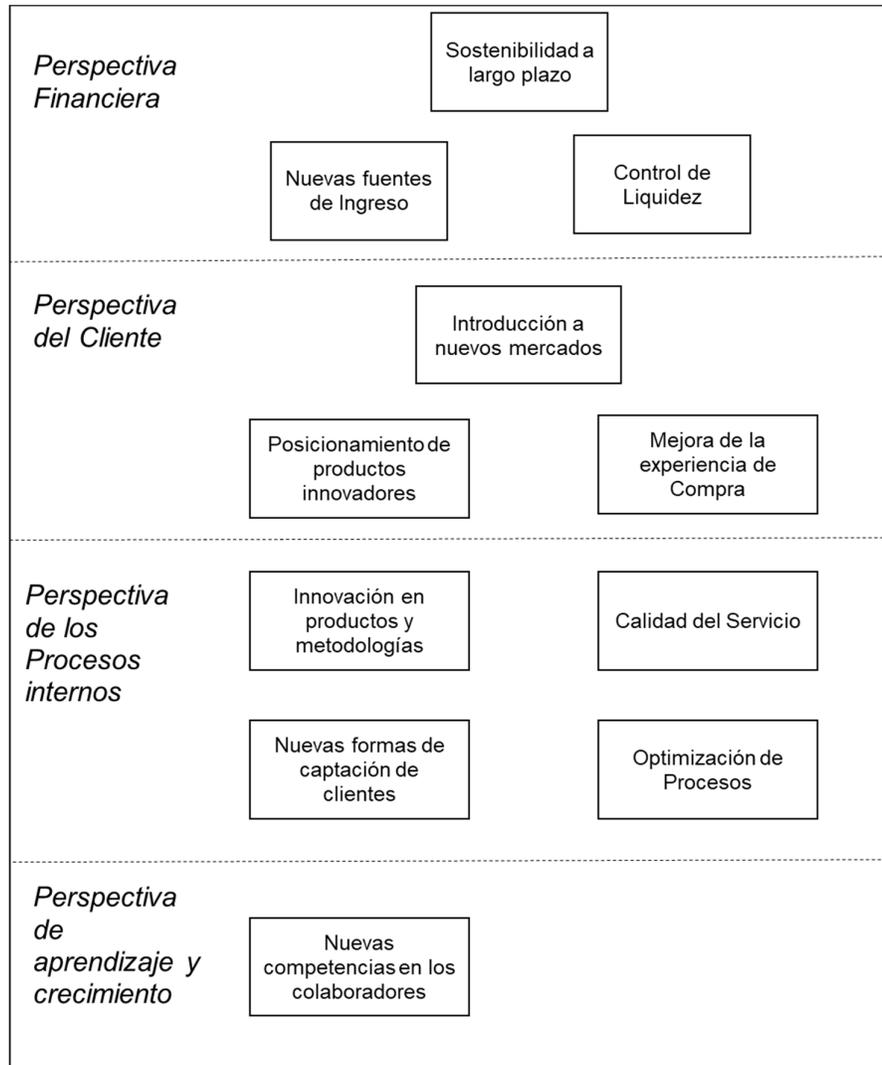


Figura 6. Factores Claves de éxito de Corporación Líderes

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Se obtuvo junto a los responsables de procesos de Corporación Líderes estos doce temas estratégicos en los cuales se va a enfocar la estrategia de la organización. Con esta información se formuló la estrategia general de la organización, que, en base a la recomendación de Kaplan y Norton (2008), contiene el objetivo, la ventaja y el alcance:

“Ser una organización especializada en formación y capacitación sostenible a largo plazo ofreciendo productos y metodologías innovadores, a través de un servicio de calidad, trabajando con procesos optimizados que nos permitan alcanzar nuevos mercados, creando nuevas fuentes de ingreso para la organización”.

Esta declaración de la estrategia de Corporación Líderes para el 2017 contiene los siguientes elementos:

- Objetivo (El fin que debe alcanzar la estrategia diseñada): Ser una organización especializada en formación y capacitación sostenible a largo plazo.
- Ventaja (El medio por el cual la empresa logrará el objetivo): ofreciendo productos y metodologías innovadores, a través de un servicio de calidad, trabajando con procesos optimizados.
- Alcance (el campo donde la compañía se propone operar): alcanzar nuevos mercados, creando nuevas fuentes de ingreso para la organización.

Una vez definida la estrategia de la organización, el siguiente paso es el establecer los objetivos estratégicos de la organización, fundamento para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

4.2 Definición de objetivos estratégicos.

Partiendo de los factores estratégicos de éxito que se han definido por perspectiva del Cuadro de Mando Integral, se debe establecer objetivos estratégicos en cada perspectiva. Por cada factor clave de éxito se estableció por lo menos un objetivo estratégico, de la siguiente manera:

PERSPECTIVA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	Sostenibilidad a largo plazo	Gestionar los ingresos necesarios para el crecimiento institucional
		Controlar los costos y gastos de la institución
	Nuevas fuentes de Ingreso	Generar ingresos de nuevos servicios y productos
	Control de Liquidez	Mantener un adecuado Índice de Liquidez
CLIENTE	Introducción a nuevos mercados	Gestionar nuevos segmentos de mercado
	Posicionamiento de productos innovadores	Promocionar nuevos productos y servicios

	Mejora de la experiencia de Compra	Mejorar la relación con los clientes
PROCESOS INTERNOS	Innovación en productos y metodologías	Desarrollar nuevos productos y metodologías
	Nuevas formas de captación de clientes	Crear nuevos mecanismos para captar clientes
	Calidad del Servicio	Mejorar la calidad percibida de los clientes
	Optimización de Procesos	Cumplir con los requerimientos del sistema de gestión de calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nuevas competencias en los colaboradores	Fomentar el desarrollo profesional del personal
	Capacidad de los recursos tecnológicos	Gestionar los recursos tecnológicos necesarios para la innovación

Tabla 4. Objetivos Estratégicos de Corporación Líderes partiendo de los Factores Clave de Éxito.

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Dentro del factor clave de éxito de sostenibilidad a largo plazo de la institución se establecieron dos objetivos estratégicos, pues la sostenibilidad viene de un equilibrio entre los ingresos y egresos de la organización. Por esta razón se propuso un objetivo para ingresos y un objetivo para egresos. El resto de factores claves de éxito tienen un objetivo estratégico definido por cada uno.

4.3 Construcción del mapa estratégico.

El siguiente paso que se definió para la construcción del Cuadro de Mando Integral es la construcción del Mapa Estratégico. Una vez que los objetivos estratégicos de la organización se han definido, es muy importante el definir las relaciones de causa - efecto que hay entre ellos, para que se pueda comprender de mejor forma cómo la gestión a realizarse en los diferentes procesos de la organización va a impactar en los resultados financieros de la institución. El siguiente es el Mapa Estratégico de Corporación Líderes 2017:

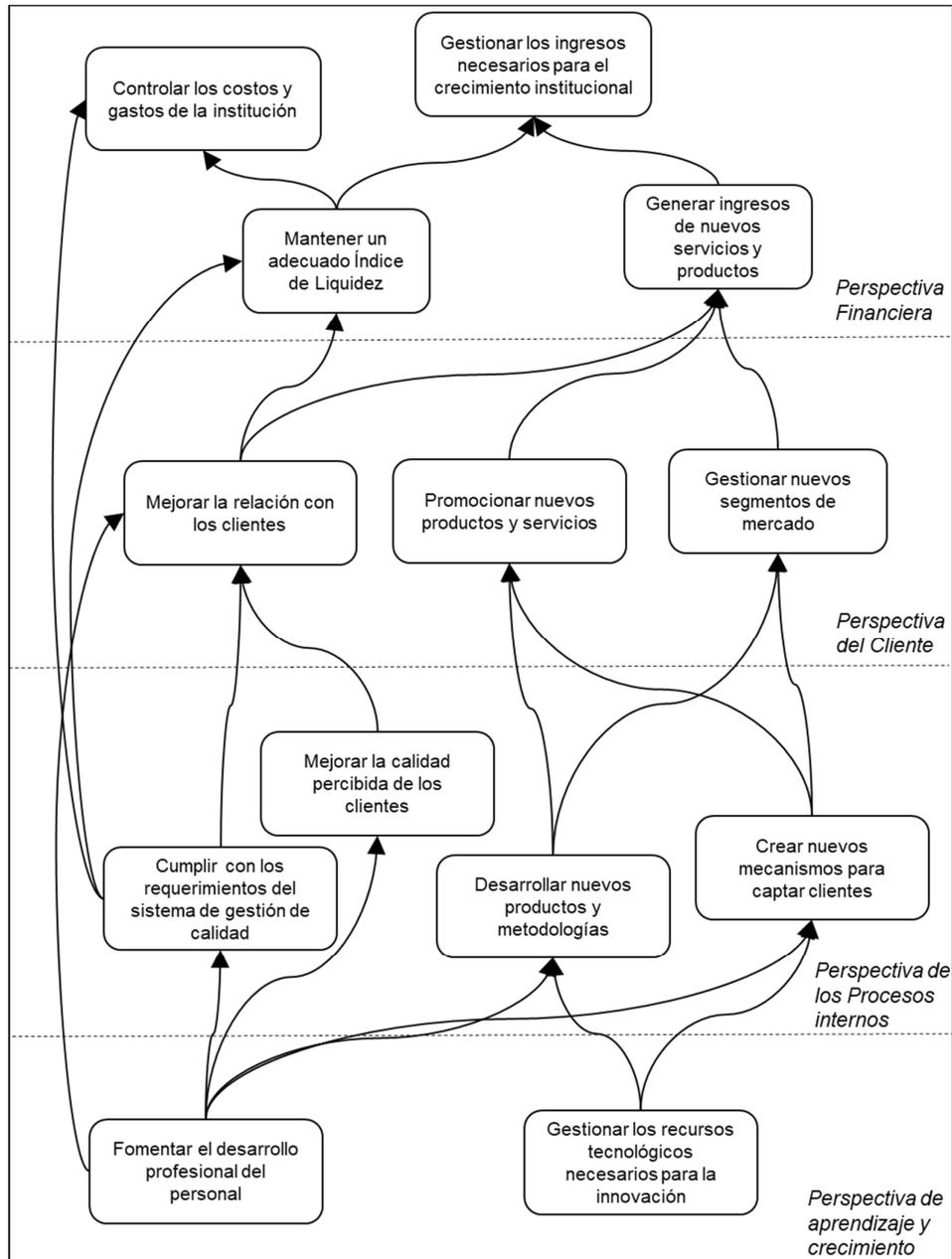


Figura 7. Mapa Estratégico 2017 de Corporación Líderes

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Este mapa estratégico muestra la interrelación que tiene el cumplimiento de los objetivos estratégicos para el cumplimiento de la estrategia como tal. Es muy importante el seguimiento que se dé al mismo y sobre todo la constante validación de la relación causa efecto que tienen entre los objetivos estratégicos, pues uno de los beneficios de este mapa es que en el caso de incumplimiento en alguno de los objetivos, se puede revisar cuál de los objetivos causa está provocando esta brecha de desempeño.

4.4 Selección de Indicadores y metas.

El siguiente paso dentro de la estructuración del Cuadro de Mando Integral de Corporación Líderes es la definición de indicadores y metas para los objetivos estratégicos propuestos. Para esta definición fue necesaria la participación de los responsables de los procesos de la organización. Corporación Líderes ha definido su mapa de procesos de la siguiente forma:



Figura 8. Mapa de Procesos 2017 de Corporación Líderes

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Tomando en cuenta los factores claves de éxito definidos y el mapa estratégico, para cada perspectiva con el responsable del proceso interno se definieron los siguientes indicadores y metas:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META
FINANCIERA	Gestionar los ingresos necesarios para el crecimiento institucional	Cumplimiento del presupuesto de ventas	igual o mayor al 90% mensual
	Controlar los costos y gastos de la institución	Cumplimiento del presupuesto de costos	igual o menor al 100% mensual
		Cumplimiento del presupuesto de gastos	igual o menor al 100% mensual
	Generar ingresos de nuevos servicios y productos	Ingresos provenientes de nuevos servicios y productos	igual o mayor al 20% del ingreso total
	Mantener un adecuado Índice de Liquidez	Cumplimiento de tiempos de Cobro	igual o mayor al 70% del monto cobrado a los 45 días
CLIENTE	Gestionar nuevos segmentos de mercado	Oportunidades de venta generadas en nuevos segmentos	10 oportunidades al mes
	Promocionar nuevos productos y servicios	Oportunidades de venta generadas por promoción de nuevos productos	40 oportunidades al mes
	Mejorar la relación con los clientes	Satisfacción de Compradores	igual o mayor al 90% de satisfacción
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar nuevos productos y metodologías	Cumplimiento del plan de desarrollo de productos nuevos	igual al 100% de avance del plan de desarrollo
	Crear nuevos mecanismos para captar clientes	Oportunidades de venta generadas por mecanismos nuevos de captación	75 oportunidades al mes
	Mejorar la calidad percibida de los clientes	Satisfacción de Clientes	igual o mayor al 95% de satisfacción al mes
	Cumplir con los requerimientos del sistema de gestión de calidad	Número de oportunidades de mejora	igual o mayor a 4 oportunidades por mes
Número de no conformidades encontradas en auditorías internas		igual o menor al 10% de criterios de auditoría auditados	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el desarrollo profesional del personal	Cumplimiento del plan de capacitación	igual al 100% de avance del plan de capacitación
	Gestionar los recursos tecnológicos necesarios para la innovación	Cumplimiento del plan de provisión de recursos tecnológicos	igual al 100% de avance del plan de provisión

Tabla 5. Indicadores y metas de los objetivos estratégicos de Corporación Líderes.

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Para cada objetivo estratégico hay por lo menos un indicador definido y en el caso de dos objetivos hay dos indicadores definidos en cada uno de ellos.

Para una definición más precisa de los indicadores y sus metas, y ya planificando cómo alinear la responsabilidad de los diferentes dueños de proceso en el cumplimiento de esas metas, se preparó la siguiente tabla, con un mayor detalle de cada indicador:

INDICADOR	META	FORMULA	FRECUENCIA DEL INDICADOR	RESP. DEL PROCESO	RESP. DE LA MEDICIÓN	FUENTE DE INFOR.
Cumplimiento del presupuesto de ventas	igual o mayor al 90% mensual	Monto de ventas / presupuesto de ventas * 100	Mensual	Gerente Comercial	Coordinador Administrativo Financiero	Sistema Contable
Cumplimiento del presupuesto de costos	igual o menor al 100% mensual	% de Costos / % presupuestado de costos * 100	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	Coordinador Administrativo Financiero	Sistema Contable
Cumplimiento del presupuesto de gastos	igual o menor al 100% mensual	Monto de gastos / presupuesto de gastos * 100	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	Coordinador Administrativo Financiero	Sistema Contable
Ingresos provenientes de nuevos servicios y productos	igual o mayor al 20% del ingreso total	Monto de ventas de productos nuevos / monto total de ventas * 100	Mensual	Gerente Comercial	Coordinador Administrativo Financiero	Sistema Contable
Cumplimiento de tiempos de Cobro	igual o mayor al 70% del monto cobrado a los 45 días	Valores cobrados hasta los 45 días de emitida la factura / Total Facturado * 100	Bimensual	Gerente Administrativo Financiero	Coordinador Administrativo Financiero	Sistema Contable
Oportunidades de venta generadas en nuevos segmentos	10 oportunidades al mes	Número de Oportunidades generadas en nuevos segmentos	Mensual	Gerente Comercial	Coordinador de Comunicación	Sistema de Marketing Digital
Oportunidades de venta generadas por promoción de nuevos productos	40 oportunidades al mes	Número de Oportunidades generadas por promoción de nuevos productos	Mensual	Gerente Comercial	Coordinador de Comunicación	Sistema de Marketing Digital
Satisfacción de Compradores	igual o mayor al 90% de satisfacción	Promedio de resultados de encuestas de satisfacción aplicada a los compradores	Bimensual	Gerente Comercial	Coordinador Administrativo	Encuestas de reacción

Cumplimiento del plan de desarrollo de productos nuevos	igual al 100% de avance del plan de desarrollo	Número de actividades realizadas / número de actividades planificadas dentro del plan de desarrollo * 100	Mensual	Gerente de Proyectos	Coordinador de Proyectos	Cronograma de Proyectos
Oportunidades de venta generadas por mecanismos nuevos de captación	75 oportunidades al mes	Número de Oportunidades generadas por nuevos mecanismos de captación	Mensual	Gerente Comercial	Coordinador de Comunicación	Sistema de Marketing Digital
Satisfacción de Clientes	igual o mayor al 95% de satisfacción al mes	Promedio de resultados de encuestas de satisfacción aplicada a los participantes	Mensual	Jefe de Operaciones	Coordinador Administrativo	Sistema Officenet
Número de oportunidades de mejora	igual o mayor a 4 oportunidades por mes	Número de oportunidades de mejora reportadas	Mensual	Gerente General	Jefe de operaciones	Registro de Oportunidades de Mejora y Reclamos
Número de no conformidades encontradas en auditorías internas	igual o menor al 10% de criterios de auditoría auditados	Número de no conformidades / Total de criterios auditados * 100	Semestral	Gerente General	Jefe de operaciones	Auditorías de Calidad
Cumplimiento del plan de capacitación	igual al 100% de avance del plan de capacitación	Número de actividades realizadas / número de actividades planificadas dentro del plan de capacitación * 100	Mensual	Coordinador Administrativo Financiero	Coordinador Administrativo Financiero	Cronograma de Capacitación
Cumplimiento del plan de provisión de recursos tecnológicos	igual al 100% de avance del plan de provisión	Número de actividades realizadas / número de actividades planificadas dentro del plan de provisión * 100	Mensual	Jefe de Gestión Tecnológica	Jefe de Gestión Tecnológica	Cronograma de Provisión

Tabla 6. Definición ampliada de los Indicadores de Corporación Líderes.

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

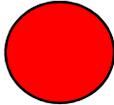
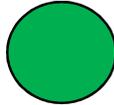
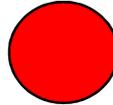
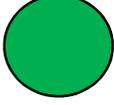
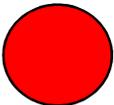
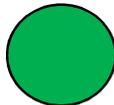
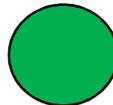
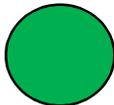
Con estas definiciones, se debe comenzar con la medición correspondiente de cada uno de los indicadores y el cumplimiento de su meta. Lo ideal es tener una medición inicial, previa a la implementación del Cuadro de Mando Integral, para establecer con claridad cuál es la brecha de desempeño que hay que cerrar.

4.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral

Con las definiciones estratégicas que se han planteado, es ya posible construir un Cuadro de Mando Integral para Corporación Líderes en el que se pueda acceder a una rápida revisión de los resultados de la estrategia planteada. En el Cuadro de Mando Integral se muestra la información del cumplimiento de los objetivos estratégicos, pues se muestra si se ha cumplido con la meta del indicador definido para cada objetivo estratégico de cada una de las perspectivas del CMI.

Una de las principales ventajas de mantener un Cuadro de Mando Integral es que visualmente es sencillo el seguimiento al avance de la estrategia propuesta por medio de la semaforización, se señala de color rojo los indicadores cuya meta no se ha cumplido y de color verde los que sí se han cumplido. Normalmente se establece un rango en el cual el indicador se señala de color amarillo, lo que indica que hay un incumplimiento de la meta del indicador, pero dentro de un margen tolerable. En Corporación Líderes se estableció solamente usar los colores verde y rojo, para el cumplimiento y el incumplimiento de los indicadores.

Se construyó el Cuadro de Mando Integral con la información de los primeros meses del año de la siguiente forma:

BALANCED SCORECARD CORPORACIÓN LÍDERES 2017						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	ENE - 2017	FEB - 2017	MAR - 2017	ABR - 2017
FINANCIERA	Gestionar los ingresos necesarios para el crecimiento institucional	Cumplimiento del presupuesto de ventas				
	Controlar los costos y gastos de la institución	Cumplimiento del presupuesto de costos				

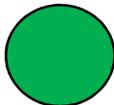
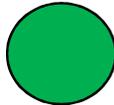
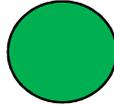
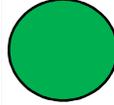
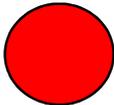
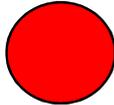
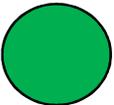
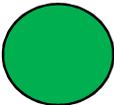
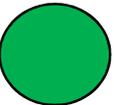
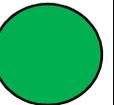
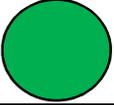
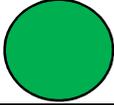
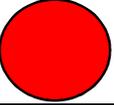
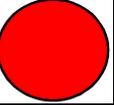
		Cumplimiento del presupuesto de gastos				
	Generar ingresos de nuevos servicios y productos	Ingresos provenientes de nuevos servicios y productos	N/D	N/D	N/D	N/D
	Mantener un adecuado Índice de Liquidez	Cumplimiento de tiempos de Cobro				
CLIENTE	Gestionar nuevos segmentos de mercado	Oportunidades de venta generadas en nuevos segmentos	N/D	N/D	N/D	N/D
	Promocionar nuevos productos y servicios	Oportunidades de venta generadas por promoción de nuevos productos	N/D	N/D	N/D	N/D
	Mejorar la relación con los clientes	Satisfacción de Compradores	N/D		N/D	
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar nuevos productos y metodologías	Cumplimiento del plan de desarrollo de productos nuevos	N/D	N/D	N/D	N/D
	Crear nuevos mecanismos para captar clientes	Oportunidades de venta generadas por mecanismos nuevos de captación	N/D	N/D	N/D	N/D
	Mejorar la calidad percibida de los clientes	Satisfacción de Clientes				
	Cumplir con los requerimientos del sistema de gestión de calidad	Número de oportunidades de mejora				
		Número de no conformidades encontradas en auditorías internas	N/D			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el desarrollo profesional del personal	Cumplimiento del plan de capacitación	N/D	N/D	N/D	N/D
	Gestionar los recursos tecnológicos necesarios para la innovación	Cumplimiento del plan de provisión de recursos tecnológicos	N/D	N/D	N/D	N/D

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral resumido de Corporación Líderes.

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Con esta información la alta gerencia puede verificar el avance de su estrategia en Corporación Líderes. Como se puede apreciar en el Cuadro, hay muchos indicadores que no tienen mediciones para poder verificar si se están cumpliendo o no. Esto se da pues son objetivos e indicadores que no se habían planteado anteriormente en la organización y por lo tanto no existe información al respecto para ver un estado actual de cumplimiento. En los indicadores que sí tienen medición se puede establecer un punto de partida y una brecha de desempeño en algunos de ellos, lo que nos permite priorizar y diseñar las acciones estratégicas que nos lleven a eliminar esa brecha de desempeño o a mantener los estándares ya alcanzados.

4.6 Determinación de acciones estratégicas

Para continuar con la gestión de la estrategia y ponerla en acción es necesario el establecer acciones estratégicas. Estas acciones o iniciativas estratégicas son los proyectos que Corporación Líderes va a emprender con el fin de lograr las metas en los indicadores propuestos en los diferentes objetivos estratégicos de la organización.

Junto con el equipo de responsables de procesos de Corporación Líderes se hizo un análisis de los posibles proyectos que se deberían implementar en la organización, tomando en cuenta la estrategia de la empresa y los objetivos estratégicos establecidos. Con estos proyectos se utilizó la matriz propuesta por Horvath (2003) para priorizar la ejecución de las iniciativas estratégicas, tomando en cuenta que la limitación de recursos tanto humanos como financieros hace que sea imposible el poder implementar todas las acciones estratégicas simultáneamente.

La Matriz luego del análisis respectivo quedó de la siguiente manera:

Acciones Estratégicas	Perspectiva Financiera			Perspectiva de clientes			Perspectiva de Procesos			Perspectiva de Aprendizaje			
	Gestionar los ingresos necesarios para el crecimiento institucional.	Controlar los costos y gastos de la institución.	Generar ingresos de nuevos servicios y productos.	Mantener un adecuado Índice de Liquidez.	Gestionar nuevos segmentos de mercado.	Promocionar nuevos productos y servicios.	Mejorar la relación con los clientes.	Desarrollar nuevos productos y metodologías.	Crear nuevos mecanismos para captar clientes.	Mejorar la calidad percibida de los clientes.	Cumplir con los requerimientos del sistema de gestión de calidad.	Fomentar el desarrollo profesional del personal.	Gestionar los recursos tecnológicos necesarios para la innovación.
Aplicación de un plan de optimización y ahorro.		X		X							X		
Cambio de políticas de Cobranza y Pagos.				X									
Creación de nuevos canales de venta	X				X	X			X				
Creación de Productos especializados por sector empresarial.	X				X	X		X					
Creación de una evaluación de la experiencia de Compra en la organización y mejorarla continuamente.							X			X			
Internacionalización de los servicios ofrecidos por la Institución.	X		X		X	X		X	X				
Investigación y desarrollo de nuevos productos tecnológicos.	X		X		X	X		X					X
Plan continuo de mejoramiento de procesos		X								X	X	X	
Plan de mejora de la institución para los cambios venideros.								X	X		X	X	X

Tabla 8. Matriz de acciones estratégicas y objetivos estratégicos de Corporación Líderes.

Fuente: Corporación Líderes, 2017.

Continuando con el trabajo balanceado que requiere el Cuadro de Mando Integral en el planteamiento y ejecución de la estrategia, en esta matriz se pueden ver todos los objetivos estratégicos de la empresa en sus diferentes perspectivas y las acciones estratégicas planteadas, de tal manera que se puede ver la contribución de cada una de estas acciones en la estrategia global.

Esta matriz tiene por objetivo ver qué acciones estratégicas son las que contribuyen con el cumplimiento de más objetivos estratégicos, por lo cual se utilizó para la priorización de

acciones estratégicas a seguir. También es una herramienta que sirve para ver si hay objetivos estratégicos no cuentan con iniciativas que ayuden al cumplimiento de los mismos, para que toda la estrategia se pueda gestionar por igual.

Basados en este análisis se pudo obtener que los proyectos que Corporación Líderes va a implementar como inicio de su gestión estratégica van a ser los siguientes, basados en su incidencia en los objetivos estratégicos de la empresa:

- Internacionalización de los servicios ofrecidos por la Institución.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos tecnológicos.
- Plan de mejora de la institución para los cambios venideros.
- Creación de nuevos canales de venta.

Estos proyectos seleccionados por el equipo gerencial de Corporación Líderes incluyen actividades que ayudarán con la gestión de los nuevos indicadores en los cuales la organización no tiene mediciones y actuales formas de trabajar su cumplimiento.

Una vez que se han establecido las bases estratégicas del Cuadro de Mando Integral, la estrategia de la organización, la forma en la que se va a medir el cumplimiento de esa estrategia y los proyectos que se van a implementar para llegar a las metas establecidas por la dirección, podemos contar con un Cuadro de Mando Integral implementado en Corporación Líderes. Hay que tomar en cuenta que se debe hacer seguimiento a todas estas actividades y una constante retroalimentación a la propuesta inicial de este Cuadro, con el fin de lograr cumplimiento de resultados a mediano y largo plazo, por lo que se debe establecer mecanismos de revisión, control y adaptación de la estrategia.

4.7 Revisión, control y adaptación de la estrategia.

Con el diseño del Cuadro de Mando Integral de Corporación Líderes quedan sentadas las bases para la ejecución de la estrategia organizacional. Para el seguimiento y control de esta ejecución se plantean reuniones en donde las personas involucradas en la operación y revisión de iniciativas estratégicas, indicadores, metas y objetivos estratégicos puedan exponer los avances en el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de las mismas alineado al cumplimiento de la estrategia global. Para esto se establecen dos reuniones estratégicas para el Cuadro de Mando Integral, la primera reunión se denomina Revisión de Iniciativas Estratégicas y la segunda Revisión Estratégica de la Dirección.

La reunión de revisión de iniciativas estratégicas se establece para verificar la implementación de los proyectos definidos como prioritarios dentro de las iniciativas estratégicas de la empresa. Junto con esta revisión, se repasa el desempeño a corto plazo de indicadores y se da seguimiento a operaciones clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Se establece que esta reunión se la realizará con una frecuencia semanal durante los primeros meses de implementación del Cuadro de Mando Integral, pues es necesario el seguimiento y control frecuente al inicio del proyecto. Posteriormente se realizarán reuniones de frecuencia quincenal. Participarán de esta reunión los responsables designados de las iniciativas estratégicas priorizadas y la gerencia de la organización. Son reuniones relativamente cortas y enfocadas a la revisión de datos y a tomar decisiones sobre ellos.

La reunión de revisión estratégica de la dirección es a nivel gerencial y en ella se analiza el cumplimiento de la estrategia, a través de la revisión del cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos. Si hay incumplimientos se revisa el desempeño de las iniciativas estratégicas que se han planteado y si no hay iniciativas priorizadas se analiza las causas del incumplimiento para tomar acciones que permitan corregir la dirección de la organización. Esta reunión se la realiza una vez al mes, y Corporación Líderes al ser una organización certificada ISO 9001, tiene ya establecida una reunión de revisión por la dirección, por lo que estas reuniones se las unificará, ya que tienen el mismo objetivo, revisión de indicadores, pero ahora con una visión más integral de la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral. Se espera que posterior a la etapa inicial de implementación (prevista en seis meses) esta reunión puede realizarse cada dos meses.

La primera reunión de Revisión de Iniciativas Estratégicas fue una reunión especial, pues se definieron varios temas que quedaban pendientes en el diseño del Cuadro de Mando Integral para su correcta medición. Dentro de los objetivos estratégicos, se plantearon metas que requerían la implementación de ciertos elementos que no estaban definidos en ese momento, y que por lo tanto sus indicadores no contaban con datos de medición. Estos elementos son los siguientes:

- Plan de capacitación.
- Plan de Provisión de recursos tecnológicos.
- Mecanismos nuevos de captación.
- Plan de desarrollo de servicios y productos nuevos.
- Mecanismo de medición de satisfacción de compradores.
- Definición de nuevos segmentos a ser gestionados.

Para que la estrategia sea manejada de manera integral, se necesita el desarrollo de estos elementos para poder mantener una medición constante de su implementación.

Adicionalmente también en la reunión inicial de revisión de iniciativas estratégicas se definieron las iniciativas que se priorizaron para su ejecución:

- Internacionalización de los servicios ofrecidos por la Institución.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos tecnológicos.
- Plan de mejora de la institución para los cambios venideros.
- Creación de nuevos canales de venta.

De manera general, la definición de estas iniciativas se basó en los elementos faltantes de la medición en los objetivos estratégicos y con los criterios de los responsables de procesos se definió actividades claves para cada iniciativa estratégica. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Iniciativa Estratégica	Actividad Clave	Responsable	Estado de Cumplimiento
Internacionalización de los servicios ofrecidos por la Institución.	Revisar oferta de productos y servicios ofertables	Gerente Técnico	En curso
	Definir canales de venta internacionales	Gerente Comercial	No se ha iniciado
	Revisar condiciones de pago e impuestos	Gerente Financiero	No se ha iniciado
	Promocionar productos y servicios internacionalmente	Gerente Comercial	En pausa
	Presentar ofertas internacionales	Gerente Comercial	En pausa
	Creación de leads comerciales internacionales	Gerente Comercial	En pausa

Tabla 9. Matriz de definición y seguimiento para iniciativas estratégicas de Corporación Líderes.
Fuente: Corporación Líderes, 2017.

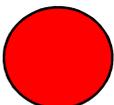
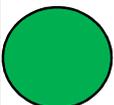
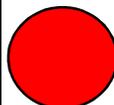
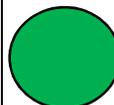
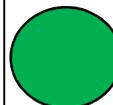
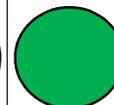
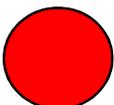
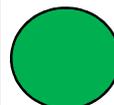
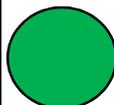
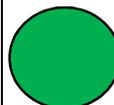
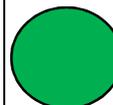
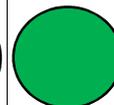
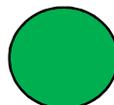
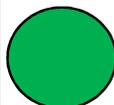
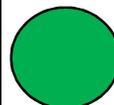
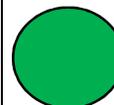
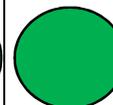
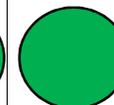
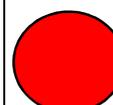
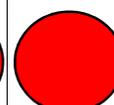
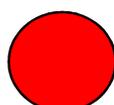
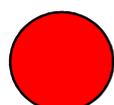
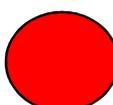
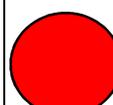
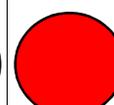
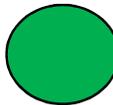
El estado de cumplimiento se define según los siguientes criterios:

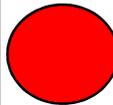
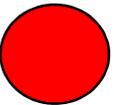
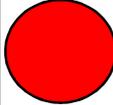
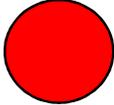
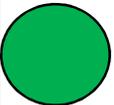
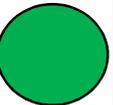
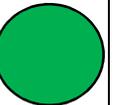
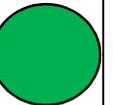
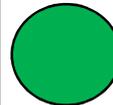
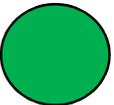
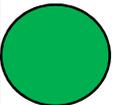
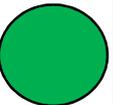
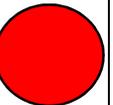
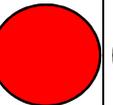
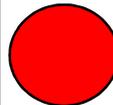
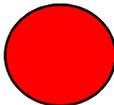
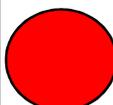
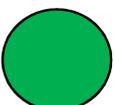
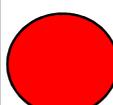
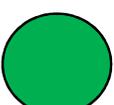
- En curso: Cuando la actividad clave se está ejecutando.
- En pausa: Cuando la actividad clave depende del cumplimiento de una actividad previa.
- No se ha iniciado: Cuando la actividad clave no se ha iniciado a pesar de que ya se podría.
- Completado: Cuando la actividad clave ha llegado a su fin.
- Diferido: Cuando la actividad por diferentes razones se ha pospuesto hasta una próxima decisión.

De esta manera se definieron las cuatro iniciativas prioritarias, asignando responsables de la ejecución de las actividades claves, para su posterior seguimiento en las reuniones de revisión de iniciativas estratégicas.

Las primeras reuniones de revisión estratégica de la dirección que se hicieron en Corporación Líderes fueron para poder analizar el comportamiento de los nuevos indicadores y metas propuestos, que no tenían una referencia anterior, y que en algunos casos se acaban de definir los elementos claves de aquellos indicadores para poder medirlos. También la revisión de los indicadores que ya se tenía medidas, para evaluar las acciones a tomar en cuanto a incumplimientos.

El más reciente Cuadro de Mando Integral que se revisó en la reunión es el siguiente:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	ENE - 2017	FEB - 2017	MAR - 2017	ABR - 2017	MAY - 2017	JUN - 2017
Gestionar los ingresos necesarios para el crecimiento institucional	Cumplimiento del presupuesto de ventas						
Controlar los costos y gastos de la institución	Cumplimiento del presupuesto de costos						
	Cumplimiento del presupuesto de gastos						
Generar ingresos de nuevos servicios y productos	Ingresos provenientes de nuevos servicios y productos	N/D	N/D	N/D	N/D		
Mantener un adecuado índice de Liquidez	Cumplimiento de tiempos de Cobro						
Gestionar nuevos segmentos de mercado	Oportunidades de venta generadas en nuevos segmentos	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Promocionar nuevos productos y servicios	Oportunidades de venta generadas por promoción de nuevos productos	N/D	N/D	N/D	N/D		
Mejorar la relación con los clientes	Satisfacción de Compradores	N/D		N/D			

Desarrollar nuevos productos y metodologías	Cumplimiento del plan de desarrollo de productos nuevos	N/D	N/D	N/D	N/D		
Crear nuevos mecanismos para captar clientes	Oportunidades de venta generadas por mecanismos nuevos de captación	N/D	N/D	N/D	N/D		
Mejorar la calidad percibida de los clientes	Satisfacción de Clientes						
Cumplir con los requerimientos del sistema de gestión de calidad	Número de oportunidades de mejora						
	Número de no conformidades encontradas en auditorías internas	N/D					
Fomentar el desarrollo profesional del personal	Cumplimiento del plan de capacitación	N/D	N/D	N/D	N/D		
Gestionar los recursos tecnológicos necesarios para la innovación	Cumplimiento del plan de provisión de recursos tecnológicos	N/D	N/D	N/D	N/D		

Excepto por el número de no conformidades encontradas, todos los indicadores ya cuentan con mediciones y puede evaluarse su cumplimiento. El indicador de no conformidades se mide en auditorías internas, que deben ser programadas para hacerlas una cada semestre, sin embargo en el primer semestre de este año Corporación Líderes no realizó esta auditoría, siendo a raíz de ese incumplimiento la primera conclusión de la reunión con la planificación de la próxima auditoría interna de calidad.

En la revisión de indicadores, las metas que se han cumplido contantemente no ameritaron mayor análisis. Los indicadores de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje apenas comenzaron a cumplirse sus metas, tras la definición de los planes a implementarse para la gestión de ellos: plan de capacitación y plan de provisión de recursos tecnológicos.

Los objetivos cuyos indicadores tienen la mayor brecha de cumplimiento son los relacionados al desarrollo de nuevos productos, con su respectiva participación en el ingreso por ventas, y los relacionados a la generación de oportunidades de venta. Debido a estos resultados se ha vuelto prioritario el que se prioricen las iniciativas estratégicas de Investigación y desarrollo de nuevos productos tecnológicos y de la creación de nuevos canales de venta. En la reunión

de revisión se estableció un seguimiento constante a estas iniciativas para mejorar el indicador en relación a la meta. Al ser esfuerzos recientes en la organización frente a estos nuevos desafíos, se prevé que paulatinamente se mejore el cumplimiento de la meta del indicador hasta llegar a su nivel óptimo. Actualmente en algunos de ellos el cumplimiento no llega a ser del 10%.

La próxima reunión de revisión estratégica se revisará de igual manera el Cuadro de Mando Integral y el cumplimiento de indicadores, evaluando las conclusiones y planes de acción planteados en la última reunión, para evaluar su eficacia.

Como parte de las reuniones estratégicas que se debe plantear la organización está la reunión de adaptación de la estrategia. Esta reunión se prevé que se la lleve a cabo luego de por lo menos un año de la implementación, para evaluar si el entorno ha cambiado o con la evidencia de los indicadores presentados durante ese período se puede establecer que no son relevantes para el cumplimiento de la estrategia, es decir que su cumplimiento o incumplimiento no afectan a los resultados estratégicos de la organización, para lo cual hay que cambiarlos o eliminarlos del Cuadro de Mando Integral.

CONCLUSIONES

En el presente proyecto de investigación se pueden destacar algunos puntos sobresalientes acerca de la organización, Corporación Líderes, y sobre el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral.

Sobre la organización se puede mencionar que si bien es una institución que maneja varias herramientas de gestión empresarial e incluso un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 certificado internacionalmente, la implementación del Cuadro de Mando Integral fue un reto importante. El desafío más importante no fue solamente debido a la estructura y disciplina que conlleva la implementación de esta herramienta, sino sobre todo al cuestionamiento que se da a las bases estratégicas propias de la organización. El definir o redefinir varios aspectos estratégicos básicos y plantear un direccionamiento estratégico nuevo es un reto muy importante que muchas veces se deja de lado, corriendo el riesgo de perder la dirección en el día a día de las operaciones propias de la empresa.

Una de las fortalezas de la organización es que gracias al Sistema de Gestión de Calidad se manejan indicadores y metas de una manera continua en la organización. Por esta razón fue más sencilla la implementación en la fase de diseño de indicadores clave de desempeño, sin embargo a pesar de aquello hubo que plantear nuevas mediciones e indicadores que no existían en la empresa. Esto se dio debido a que los indicadores que se manejan dentro del Sistema de Gestión de Calidad son indicadores propios de calidad y que miden el cumplimiento de criterios de calidad dentro de cada uno de los procesos, lo cual no implica que estos criterios estén necesariamente alineados a la estrategia de la organización. Se encontró que muchos aspectos estratégicos de la organización no se medían y por lo tanto no se controlaban. Esto se corrigió a través de la integralidad que representa la implementación del Cuadro de Mando.

Otro de los aspectos claves a destacar en esta implementación es el involucramiento de los colaboradores de la organización en el proceso. Uno de los objetivos de esta implementación siempre fue que todos los colaboradores se involucraran y comprometieran de una mejor manera con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Se involucró a los responsables de los diferentes procesos en la construcción de sus indicadores y metas, así como en el planteamiento de las iniciativas estratégicas y planes de acción. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral sí se obtiene una mejor comunicación de la estrategia, de los objetivos y de los esfuerzos estratégicos que planea la organización para diferenciarse de sus competidores y obtener resultados financieros en el mercado. La sola

enunciación y socialización de la estrategia que va a adoptar la organización hace que los colaboradores se alineen a ella y que comprendan de mejor manera qué es lo que se espera de ellos y cómo sus actividades diarias contribuyen con el cumplimiento de las metas planteadas. Esto se refuerza mucho más cuando se involucra al personal en la definición de sus indicadores y metas, en la medición de los mismos y en la participación activa en los proyectos que se definen para el cumplimiento específico de algún objetivo estratégico que ayuda con la implementación de la estrategia global en la organización.

Como conclusión de este trabajo se puede mencionar también que el Cuadro de Mando Integral se transforma en un elemento sencillo de leer e interpretar para la gerencia, pero de muy alto impacto en cómo la alta dirección va a usar esta información para la toma de decisiones. Todo el trabajo de diseño del Cuadro de Mando Integral de Corporación Líderes que incluyó el establecer las relaciones entre el diagnóstico organizacional, estrategia, objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos estratégicos se puede resumir en el cuadro de Mando Integral diseñado, que con su leyenda de colores hace que para la gerencia sea muy sencillo el darse cuenta del grado de implementación de los esfuerzos estratégicos y le permita enfocarse en aquellas brechas de desempeño que están existiendo para tomar decisiones al respecto. El sistema de seguimiento y evaluación de resultados también es fundamental para esta revisión de cumplimiento de la estrategia y clave a la hora de decidir las próximas acciones a seguir por parte de todos los involucrados y así cerrar brechas para encaminar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

A partir de este trabajo investigativo y la experiencia práctica de la implementación del Cuadro de Mando en Corporación Líderes se puede establecer recomendaciones para futuras implementaciones que se deberían tomar en cuenta.

Una de las recomendaciones resultantes de esta implementación es que a pesar de que el Cuadro de Mando Integral implica un ejercicio de definición estratégico fundamental para la organización, en realidad debería implicar un esfuerzo doble por la ejecución de las estrategias. Como en la mayoría de ejercicios de definición de un plan estratégico, que quedan simplemente en la definición y se archiva como un documento que no se lo vuelve a revisar sino en el próximo ejercicio de definición estratégica, la implementación de un Cuadro de Mando Integral tiene las mismas probabilidades de permanecer como un ejercicio teórico que reposa en la oficina de la alta dirección y que no se aplica en el día a día de las organizaciones. Es por esta razón que el principal desafío de las organizaciones no solo debe ser mantener un sistema de indicadores equilibrado según el Cuadro de Mando Integral, sino que puedan gestionar las diferentes iniciativas estratégicas para cerrar las brechas de desempeño que hay en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Llevar la planificación a la ejecución, ese debe ser el principal objetivo de la implementación del Cuadro de Mando Integral en cualquier organización.

El lograr la ejecución de la estrategia concienzudamente diseñada es la razón de ser del Cuadro de Mando Integral. Para esto es indispensable que los colaboradores se encuentren alineados con la visión y misión de la organización y que tomen un papel activo no solo en las actividades propias de sus cargos funcionales, sino también en las designaciones que reciban en los proyectos que defina la dirección para el cumplimiento de las iniciativas estratégicas planteadas. Es muy importante que los principales responsables de la organización participen activamente en el diseño del Cuadro de Mando Integral, y que sean propiamente ellos quienes puedan definir sus indicadores y metas, de tal manera que el diseño del Cuadro de Mando Integral esté basado también en la experiencia de las personas que día a día se enfrentan los desafíos propios de la actividad de la empresa. El sistema de seguimiento también es fundamental en la ejecución de la estrategia, y de igual manera es la participación activa de las personas en la empresa, no solo en la dirección, lo que lleva la planificación a la acción.

Otra recomendación dentro de la implementación del Cuadro de Mando Integral en una organización es la que la gestión estratégica sea siempre continua. Actualmente las

condiciones de mercado, la competencia y los consumidores cambian de una manera muy rápida como para esperar años para poder plantearse un ejercicio de planeación estratégica. Si bien la propia implementación de un Cuadro de Mando Integral implica un esfuerzo organizacional importante como para estar repitiéndolo frecuentemente, la lógica de construcción del Cuadro de Mando es la que constantemente debe ser evaluado en el seguimiento mensual que se haga al avance de la estrategia. Si bien elementos básicos estratégicos como la misión y visión de la empresa van a permanecer inalterables durante varios años, las relaciones entre los factores claves de éxito, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas deben ser continuamente revisados y adaptados a la realidad cambiante del mercado. La principal alerta que debe existir para una revisión de las premisas estratégicas con las que se construyó el Cuadro de Mando Integral es la de los resultados. Cuando vemos que los resultados de los diferentes indicadores en las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando no se dan, debemos analizar las causas de estas brechas de desempeño y si es necesario modificar los supuestos que teníamos inicialmente de cómo gestionar aquellos resultados. Los indicadores principales que no dan la alerta de la necesidad de una revisión de nuestra estrategia son los indicadores de la perspectiva financiera. Cuando los resultados financieros no son los esperados, aunque el resto de las metas de los indicadores en el resto de perspectivas se estén cumpliendo, la organización debe plantearse seriamente la inquietud de si las relaciones de causa efecto que se han generado son las correctas, o si los indicadores realmente están midiendo lo que deberían medir. Esto debe ser un ejercicio continuo de revisión y adaptación de la estrategia, para que la organización pueda enfocarse en alcanzar los objetivos

BIBLIOGRAFÍA

- Andreu, E. (2011). *Cómo gestionar una Pyme mediante el Cuadro de Mando*. Madrid: ESIC Editorial.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Horvath, P. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Alignment*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Martínez, D. y Milla A. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D. y Milla A. (2012). *Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Olve, N. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Olve, N. (2004). *El Cuadro de Mando en acción*. Barcelona: Ediciones Deusto.

ANEXOS

Instrumentos de levantamiento de la información

- Misión, visión, slogan, valores:

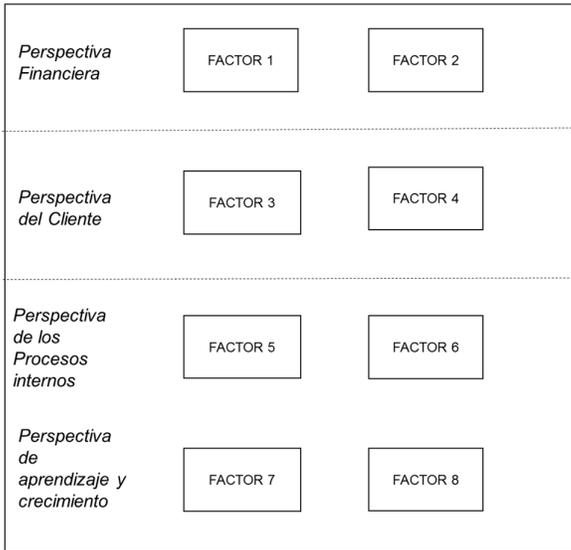
	ANTERIOR PROPUESTA	NUEVA PROPUESTA
MISIÓN		
VISIÓN		
SLOGAN		
VALORES		

- Diagnóstico (FODA perspectiva):

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PERSPECTIVA FINANCIERA				
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS				
PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO				

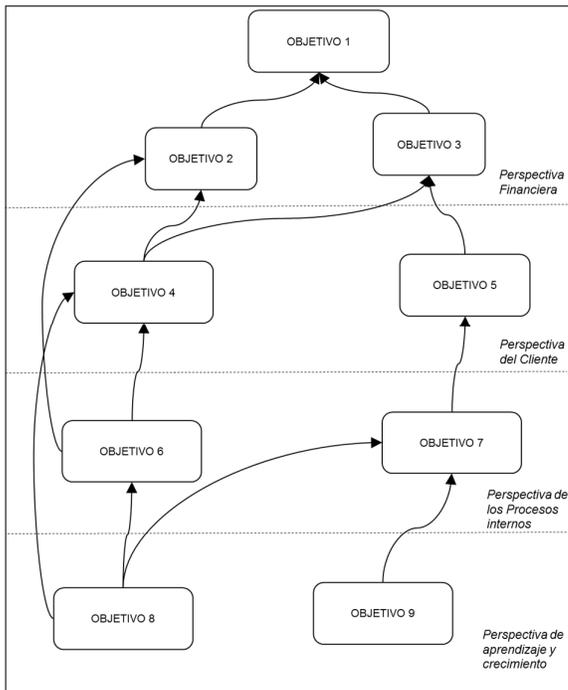
- Matriz de factores claves:

FACTORES CLAVE DE EXITO



- Mapa estratégico:

MAPA ESTRATÉGICO



- Matriz de objetivos con indicadores y metas:

PERSPECTIVA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META
FINANCIERA				
CLIENTE				
PROCESOS INTERNOS				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

- Matriz de objetivos ampliada:

PERSPECTIVA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	FORMULA	FRECUENCIA DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACION
FINANCIERA									
CLIENTE									
PROCESOS INTERNOS									
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									

- Matriz de evaluación de acciones estratégicas:

Acciones Estratégicas	Perspectiva Financiera		Perspectiva de clientes		Perspectiva de Procesos		Perspectiva de Crecimiento	
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Objetivo 8
Acción 1								
Acción 2								
Acción 3								
Acción 4								
Acción 5								
Acción 6								
Acción 7								

- Matriz de seguimiento de acciones estratégicas.

Iniciativa Estratégica	Actividad Clave	Responsable	Estado de Cumplimiento

- Reportes de cumplimiento de indicadores.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4
FINANCIERA	OBJETIVO 1	INDICADOR 1	○	○	○	○
CLIENTE	OBJETIVO 2	INDICADOR 2	○	○	○	○
PROCESOS INTERNOS	OBJETIVO 3	INDICADOR 3	○	○	○	○
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVO 4	INDICADOR 4	○	○	○	○