



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

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

“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO DE TULCÁN, BASADO EN EL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

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

Autor: C.P.A. Nixon Patricio Lastra Calderón

Director: Dr. M. Sc. Patricio Agurto Espinoza

Centro universitario: Tulcán

2011

Dr. M. Sc. Patricio Agurto Espinoza
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

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

Tulcán, 4 de mayo de 2011

.....
Dr. M. Sc. Patricio Agurto Espinoza
DIRECTOR DE LA TESIS

AUTORÍA

Yo, NIXON PATRICIO LASTRA CALDERÓN como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

.....
C.P.A. Nixon Patricio Lastra Calderón
AUTOR DE LA TESIS
C.C.: 1001354339

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, NIXON PATRICIO LASTRA CALDERÓN, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Tulcán 4 de mayo de 2011

.....
C.P.A. Nixon Patricio Lastra Calderón
AUTOR DE LA TESIS
C.C.: 1001354339

AGRADECIMIENTO

Al escribir esta página pensé que podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso pido las disculpas en caso de que suceda.

A Ligia mi esposa, María Fernanda, Verónica Lizette y Jessika Karina mis hijas, a la proyección de nuestra familia: Mayte y David, a mis padres, hermanos y hermanas que con su apoyo ayudaron en esta etapa de mi formación profesional.

A la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, quienes me brindaron la colaboración y tuvieron la deferencia para la realización de esta investigación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera especial al Dr. M. Sc. Patricio Agurto Espinoza, quién con sus conocimientos y guía me permitió la realización del presente trabajo.

Agradecer a todos los profesores que durante esta etapa de mi formación entregaron sus conocimientos, paciencia, dedicación y me orientaron, además a las compañeras y compañeros con quienes formamos un equipo de estudio y de mutua colaboración.

DEDICATORIA

El presente trabajo, que con esfuerzo y voluntad se realizó, lo dedico a todos los servidores públicos que buscan con su entrega y dedicación aportar sus conocimientos para construir un servicio eficaz, eficiente y de calidad para la ciudadanía.

A mi familia que en todo momento me han apoyado para mi realización profesional, por la paciencia, comprensión y porque siempre me supieron animar para seguir adelante, ¡gracias!!!

C.P.A. Nixon Patricio Lastra Calderón

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
Certificación del Director	II
Autoría	III
Cesión de los Derechos	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I	
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO DE TULCÁN	
1.1 Origen y constitución	14
1.2 Descripción de la empresa	14
1.3 Estructura organizativa	15
1.4 Objetivos institucionales	16
1.5 Los principios del Sistema de Gestión de la Calidad	17
CAPITULO II	
EL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
2.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral	22
2.2 Las perspectivas	23
2.3 Modelo Causa-Efecto	26
2.3.1 Cadena causativa desde la perspectiva cliente	27
2.4 Estrategia de la Empresa	34
2.4.1 Formulación y puesta en práctica de la estrategia	36
2.4.2 La jerarquía de la estrategia	37

2.4.2.1	Estrategia corporativa	37
2.4.2.2	De negocios	37
2.4.2.3	Funcional	38
2.4.3	El planteamiento estratégico	38
2.5	Indicadores de Gestión	41
2.6	Relación entre Planificación Estratégica y el Sistemas de Gestión de la Calidad	43

CAPÍTULO III

DISEÑO DE INDICADORES E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1	Plan Estratégico	48
3.1.1	Antecedentes	48
3.1.2	Marco Legal	49
3.1.3	Finalidad	51
3.1.4	Planificación	52
3.2	Visión, Misión y Valores Corporativos	56
3.2.1	Visión	56
3.2.2	Misión	56
3.2.3	Valores Corporativos	56
3.2.4	Grupos de Interés de la Empresa	57
3.2.5	Análisis de las fuerzas de Porter	59
3.2.6	Factores críticos de éxito de la empresa	62
3.3.	Diagnóstico FODA	65
3.3.1	Matriz de Diagnóstico FODA	65
3.4	Relación entre Objetivos, Perspectiva e Indicadores de Gestión	68
3.4.1	Relación entre objetivos, perspectivas e indicadores	68

3.4.2	Definición de objetivos y sus indicadores de medición	70
3.4.3	Indicadores según la perspectiva	74
3.4.4	Objetivos Estratégicos, Perspectivas y Fundamentación	76
3.5	Mapa Estratégico según los Objetivos	82
3.6	Análisis de Rutas y su Relación Causa-Efecto	83
3.6.1	Ruta uno	83
3.6.2	Ruta dos	84
3.6.3	Ruta tres	86
3.6.4	Ruta cuatro	87
3.6.5	Ruta cinco	89
3.6.6	Indicadores del Cuadro de Mando Integral	91

CAPÍTULO IV

DEMONSTRACIÓN DE HIPOTESIS

4.1	Hipótesis	95
-----	-----------	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS Y ANEXOS

CONTENIDO	PÀGINA
Gráfico Nro. 1; Adaptación del Cuadro de Mando Integral para organizaciones gubernamentales	25
Gráfico Nro. 2; Modelo Causa Efecto	30
Gráfico Nro. 3; Modelo Kaplan	33
Gráfico Nro. 4; Mejora Continua	46
Gráfico Nro. 5; Diseño de Plan Estratégico	54
Gráfico Nro. 6; Mapa de Procesos	55
Gráfico Nro. 7; Grupos de Interés	58
Cuadro Nro. 1; Volumen de Faenamiento	63
Gráfico Nro. 8; Volumen de Faenamiento	64
Gráfico Nro. 9; Diagnostico FODA	65
Gráfico Nro. 10; Mapa Estratégico según los Objetivos	82
Gráfico Nro. 11; Ruta Uno	83
Gráfico Nro. 12; Ruta Dos	84
Gráfico Nro. 13; Ruta Tres	86
Gráfico Nro. 14; Ruta Cuatro	87
Gráfico Nro. 15; Ruta Cinco	89
Cuadro Nro. 2; Indicadores del Cuadro de Mando Integral	91

INTRODUCCIÓN

La creación de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán en el año 2010, tiene como ámbito de acción y competencia la prestación de servicios de recepción, vigilancia en corrales, arreo, matanza, faenamiento, control veterinario, despacho, transporte y otros necesarios para la provisión y distribución de carne; por esta razón sus servicios son de: Inspección y calificación de la calidad, además del manejo higiénico y control del faenamiento de carne destinada para el consumo humano, por eso autoriza y controla el funcionamiento de mataderos, frigoríficos, tercenas y todo establecimiento de expendio de carne en general.

Las empresas públicas se rigen por los principios de la eficiencia, rentabilidad, calidad, responsabilidad en la prestación del servicio público y el control social; por lo que es necesario, sino imprescindible que esta empresa de reciente creación establezca y diseñe indicadores de gestión, tenga una estrategia definida para edificar con solvencia el propósito de la ley y de quienes ven en el fomento empresarial estatal la oportunidad de solidificar un servicio público eficiente que satisfaga las necesidades de la población.

La administración pública normalmente tiene dificultad para definir con claridad su estrategia, que no es sólo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer, por ello el mapa estratégico diseñado en el cuadro de mando integral es la arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia, basada en la relación causa-efecto; los mapas estratégicos sirven para que las organizaciones vean sus estrategias en forma más coherente, integrada y sistemática.

El diseño de indicadores de gestión de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, basado en el modelo del cuadro de mando integral, contribuirá a que desde el inicio de esta empresa tenga una ruta definida de crecimiento, además permitirá una evaluación para que el nivel directivo tenga en el cuadro de mando un sistema de gestión y control de la organización, por cuanto la gestión estratégica está basada en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la empresa, que mide la relación con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información, base de datos y también en las capacidades, habilidades y motivaciones de los servidores públicos municipales.

En el primer capítulo se pone a consideración el diagnóstico de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, que fue creada mediante ordenanza aprobada por el Concejo Municipal el 26 de enero de 2010, como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial, en cumplimiento de lo que faculta los artículos 264 numeral 14 inciso segundo de la Constitución de la República; 1, 13, 16 y 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal vigente hasta el 18 de octubre de 2010, en el marco de lo que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas, para reemplazar al Camal Municipal y garantizar una mayor eficiencia de los servicios de rastro de la actual estructura orgánica, por ello se hace un análisis de los principios de Gestión de la Calidad para que como herramienta sea aplicada por la gerencia de esta empresa.

En el segundo capítulo analizamos el marco teórico de esta investigación para ello partimos del modelo de Cuadro de Mando Integral que es un instrumento de ayuda a la gestión, que facilita la comunicación y la puesta en funcionamiento de la estrategia organizacional, es un marco organizacional que contiene un conjunto de indicadores financieros y no financieros seleccionados que ayudan a ejecutar los factores claves

para éxito, que son definidos por la dirección sobre la base de la estrategia a implementar en la empresa para desarrollar un sistema de control de la gestión.

Es una relación con una cadena causativa, para la fijación de los objetivos que da lugar a una estrategia empresarial definida, a partir de esto, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejan adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituye el Cuadro de Mando Integral.

En el tercer capítulo describimos el resultado de nuestra investigación por ello se ha diseñado para esta empresa de reciente creación un plan estratégico, se ha definido la visión, misión, los valores corporativos, se señala los grupos de interés y se desarrolla un FODA, luego se relacionan los objetivos con las perspectivas y sus indicadores para finalmente construir un mapa estratégico con sus cinco rutas para el cumplimiento de la misión y la responsabilidad social que tiene la empresa en la ciudad de Tulcán.

En las conclusiones producto de la investigación se define que la administración de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, debe centrarse más en los factores que crearan valor a largo plazo, incluyendo las medidas no financieras que indiquen cómo se están realizando los procesos claves de la gestión empresarial municipal. Se recomienda a la dirección de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán adoptar el modelo de Cuadro de Mando Integral para controlar los indicadores y la semaforización de estos con el objetivo de ir implementando los correctivos que demande la estrategia empresarial en el cumplimiento de la misión institucional, como un elemento primordial en la empresa que proporcione un marco, de estructura y un lenguaje para comunicar a los clientes internos y externos.

CAPITULO I

Diagnóstico de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán

1.1. Origen y constitución

La Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, EPMUR-T fue creada mediante ordenanza aprobada por el Concejo Municipal el 26 de enero de 2010, como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial, en cumplimiento de lo que faculta los artículos 264 numeral 14 inciso segundo de la Constitución de la República, 1, 13, 16 y 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal¹, en el marco de los que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas y bajo las normas de Código de Salud Pública, para reemplazar al Camal Municipal y garantizar una mayor eficiencia de los servicios de rastro.

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República para gestionar en los sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.²

La ordenanza de creación de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, fue publicada en el Registro Oficial 264 de 25 de agosto de 2010, al margen de lo que dispone la disposición transitoria quinta de esta ordenanza que dice entrará en vigencia desde su aprobación sin perjuicio de su publicación.

¹ Vigente hasta el 18 de octubre de 2010

² Ley de Empresas Públicas. Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009

El ámbito de acción y competencia es la prestación de servicios de recepción, vigilancia en corrales, arreo, matanza, faenamiento, control veterinario, despacho, transporte y otros necesarios para la provisión y distribución de carne, precautelando la soberanía alimentaria.³

1.2. Descripción de la empresa

La empresa pública municipal proporciona los servicios de rastro y efectúa lo siguiente:

- Inspecciona, califica la calidad y el manejo higiénico de las carnes destinadas al consumo humano que se faenen en las instalaciones de la Empresa bajo el control e inspección sanitaria;
- Autoriza y controla el funcionamiento de mataderos, frigoríficos, tercenas y todo establecimiento de expendio de carne en general, previa la inspección veterinaria y constatación del cumplimiento de las normas legales y reglamentarias.
- Coordina con la autoridad competente la aplicación de multas y clausuras definitivas o la imposición al mismo tiempo de las sanciones, a los mataderos o establecimientos de expendio clandestino de productos cárnicos.
- Regula con la autoridad competente la aplicación de decomisos y destrucción de los productos cárnicos que se introduzcan de manera ilegal y de faenamiento clandestino.
- Elaborar el catastro de establecimientos destinados al faenamiento de ganado y de los lugares de expendio de productos cárnicos que operan de manera clandestina.

³ Registro Oficial 264 de 25 de agosto de 2010, p 34

- Emite políticas destinadas a la correcta manipulación y transportación de productos y subproductos cárnicos.
- Liquida y recauda los valores que en concepto de tasas, patentes, arriendo de locales o cualquier tributo se deba pagar⁴.

1.3. Estructura organizativa

La representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública Municipal de Rastro tiene el Gerente General siguiendo la estructura de las organizaciones empresariales que se rigen por la Ley de Compañías⁵ y de lo que dispone para los administradores de empresas públicas que dicen que serán designados por el Directorio de fuera de su seno; y, es el responsable de la gestión empresarial, administrativa, financiera, comercial, técnica y operativa.⁶

La estructura orgánica de la empresa está dividida en cuatro niveles que son:

- Nivel Directivo es la máxima autoridad de la empresa y está representada por el Directorio y que tiene la responsabilidad de emitir las políticas y las estrategias para brindar el servicio de óptima calidad para el consumidor;
- Nivel Ejecutivo que está representado por el Gerente General y es el responsable de ejecutar las políticas emanadas del Directorio;
- Nivel Asesor que es un órgano consultivo y apoyo para la toma de decisiones y está integrada por las unidades administrativas de la empresa; y,

⁴ Registro Oficial ibídem

⁵ Artículo 137 numeral 8

⁶ Artículo 10. Ley Orgánica de Empresas Públicas, Registro Oficial Suplemento 48. 16 de Octubre del 2009.

- El Nivel Operativo es el que cumple de forma directa los objetivos y finalidades de la empresa, por ello ejecuta los planes, programas, proyectos y políticas institucionales.

1.4. Objetivos institucionales

La Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán tiene los siguientes objetivos según su ordenanza de creación⁷:

- Prestar un eficiente servicio de rastro en todo tipo de ganado, destinado al consumo humano; y,
- Aprovechar los subproductos que provengan de la actividad del rastro.

Lo que se complementa con los deberes que le han asignado a la empresa ya señalados anteriormente.

1.5. Los principios del Sistema de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad está basado en ocho principios que pueden servir como una base para que la Gerencia pueda usar y guiar a la empresa hacia un óptimo desempeño, estos principios son producto de experiencias colectivas y de conocimientos de expertos de todo el mundo que son parte del Comité Técnico ISO/TC 176 – *Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad*, responsables del desarrollo y mantenimiento de las normas ISO 9000.

⁷ Registro Oficial 264. 25 de agosto de 2010, p 34

Los ocho principios son parte de las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN-ISO 9000:2006, que tiene como referencia ISO 9000:2005 – *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*; NTE INEN-ISO 9001:2009, que tiene como referencia ISO 9001:2008 – *Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos*; NTE INEN-ISO 9004:2001, que referencia a la ISO 9004:2000 – *Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño*; y, son:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor⁸

El enfoque al cliente es comprender sus necesidades actuales y futuras para satisfacer sus requisitos y mejorar las expectativas, lo que incrementará los ingresos, expandirá su mercado por haber respondido a sus exigencias.

Este principio demanda investigar las necesidades, expectativas y requisitos del cliente, con el objetivo de asegurar que la organización esté vinculada con la satisfacción de estas necesidades, para ello se hace esencial comunicar las expectativas del cliente a toda la empresa, efectuar mediciones, análisis de la satisfacción de las necesidades del cliente y actuar en función de estas.

⁸ Clausula 0.2, Introducción, ISO 9000:2005

El liderazgo es para establecer la unidad de propósitos y la orientación en la empresa, para crear y mantener un ambiente interno, para que el personal llegue a involucrarse en el logro de los objetivos y se motiven para el cumplimiento de las metas, por esto se debe evaluar las metas en forma unificada; la aplicación de este principio conduce a considerar las necesidades de todas las partes incluyendo a los clientes, proveedores y la sociedad, es necesario establecer una visión de la empresa, sus metas, objetivos, fortalecer la confianza y entregar al personal los recursos necesarios, el entrenamiento y capacitación para que actúe con responsabilidad.

La participación del personal en todos los niveles de la empresa, es esencial para lograr el compromiso que facilitará que las habilidades del personal sean usadas en beneficio institucional, para esto es importante la motivación que reciban desde la Gerencia para que la creatividad del personal se involucre en el logro de los objetivos empresariales y para participar en la mejora continua.

El enfoque basado en procesos tiene que ver con las actividades, los recursos y los controles que se gestionan mediante entradas que se convierten en resultados producto del uso de los recursos que sirven para nuevos procesos, por esto se convierte en un sistema. Los beneficios de este principio son los obtener costos bajos, en períodos cortos por el uso eficaz de los recursos, lo que permite predecir resultados y mejorar los mismos una vez identificados y priorizados en las oportunidades de mejora. Al definir sistemáticamente las actividades de la empresa, se puede establecer las responsabilidades en forma clara para gestionar, analizar y medir la capacidad de la actividad clave del proceso, permite identificar los interfaces de estas actividades dentro y entre las funciones de la empresa, para evaluar los riesgos y los impactos de estas en los clientes internos y externos, los proveedores y las partes interesadas.

El enfoque como un sistema para la gestión empresarial, permite identificar, entender la gestión mediante procesos interrelacionados entre sí, lo que contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa para el logro de sus objetivos, para ello es necesario la integración y alineación de los procesos al logro de los resultados, mediante la centralización de los esfuerzos en los procesos importantes, para proporcionar confianza a las partes respecto de la consistencia y el logro de la eficacia y eficiencia empresarial; al aplicar el enfoque del sistema para la gestión es necesario estructurar un sistema con objetivos, comprender las interrelaciones e interdependencias entre procesos, para utilizar la capacidad de la empresa y establecer las restricciones en el uso de los recursos, por esto es necesario medir y evaluar para mejorar continuamente.

La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la empresa ya que tiene la ventaja de utilizar la capacidad institucional para alinear las actividades mejoradas de acuerdo a los propósitos estratégicos de la empresa, permite flexibilidad para la reacción ante nuevas oportunidades, la aplicación de este principio en la empresa municipal le permitirá proporcionar al personal capacitación en el uso de herramientas y métodos para la mejora continua, establecer metas y tomar conocimiento de lo que nos proponemos a mejorar.

El enfoque basado en hechos para tomar decisiones permite analizar los datos y de la información para aumentar la capacidad y demostrar la eficacia de las decisiones mediante la referencia a los registros de los hechos, esto permite asegurar que los datos y la información están suficientemente exactos y disponibles para quienes necesitan tomar y analizar estos datos.

El principio de las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, permite que la empresa y sus proveedores mantengan una interrelación mutuamente

beneficiosa lo que aumenta la capacidad de ambos para crear valor, así las partes facilitan y flexibilizan cierta velocidad en las respuestas conjuntas ante los cambios del mercado o de las necesidades y expectativas de los clientes, además optimiza los costos y los recursos, la aplicación de este principio permite la formación de equipos de expertos, identificar y seleccionar proveedores, facilita la comunicación de forma abierta para hacer planes a futuro en forma compartida y establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

CAPITULO II

El Modelo del Cuadro de Mando Integral

2.1. Importancia del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de ayuda a la gestión, que facilita la comunicación y la puesta en funcionamiento de la estrategia organizacional, es un marco organizacional que contiene un conjunto de indicadores seleccionados que ayudan a ejecutar los factores claves para éxito que son definidos por la dirección sobre la base de la estrategia a implementar en la empresa y para desarrollar un sistema de control de la gestión⁹.

Los autores Mintzberg, Quinn y Voyer definen el término de control estratégico como la necesidad de las organizaciones por mantener su rumbo estratégico: *“asegurando que se realice la estrategia propuesta, la misma que debe ser implantada con los recursos asignados...”* Es decir, el control estratégico debe evaluar, tanto el comportamiento como el desempeño¹⁰.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que facilita comunicar y poner en funcionamiento la estrategia de una organización, es un marco que contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, seleccionadas para ayudar a las empresas a poner sus factores claves de éxito en ejecución, los cuales se definen en la visión estratégica¹¹.

⁹ Investigación Bibliotecológica, (2009). Vol. 23, Núm. 48. México, ISSN: 0187-358X, pp. 105-126

¹⁰ *Ibíd*em

¹¹ Kaplan and Norton, (1996c)

El primer Cuadro de Mando Integral fue introducido por David Kaplan y Robert Norton (Kaplan and Norton, 1992), tras la realización de un estudio sobre doce empresas. Estos autores afirmaban que las medidas o los indicadores financieros no eran suficientes para conocer el estado o funcionamiento de una compañía. Para complementar el énfasis tradicional en el corto plazo implícito en el ámbito financiero introdujeron tres categorías o perspectivas adicionales que resaltaban aspectos no financieros¹².

Estas son: la satisfacción de cliente, el proceso interno del negocio; y, el aprendizaje y crecimiento, como indicadores del funcionamiento presente y futuro de la compañía, mientras que la perspectiva financiera representa la última perspectiva.

Cada unidad de negocio debe adaptar su Cuadro de Mando Integral a los requisitos particulares de su misión, estrategia, tecnología y cultura. Un factor clave para el éxito de esta herramienta es su transparencia y manejabilidad; a partir 15 ó 20 indicadores o medidores, un observador debe poder determinar el funcionamiento de la unidad de negocio (Kaplan and Norton, 1993).

2.2. Las perspectivas

El Cuadro de Mando Integral de una empresa u organización está compuesto de cuatro perspectivas equilibradas que son:

- a) Financiera.- Vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa, sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de las

¹² Kaplan and Norton, (1996c)

demás perspectivas; además se establece la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde una visión de los accionistas de una empresa.

- b) Clientes.- Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evaluando las necesidades de los clientes, como: satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias; esto traduce la estrategia y visión de los objetivos sobre los clientes, siendo esto los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios, es decir se diseña una estrategia para crear valor para el cliente.

- c) Procesos internos.- Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta), los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes y accionistas.

- d) Aprendizaje y crecimiento.- Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas, la actuación del personal, se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa, se miden las capacidades de los empleados, de los sistemas de información y el clima organizacional para la motivación y el crecimiento de la organización.

Michael Porter dice “...la estrategia es no sólo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer...”, por ello Kaplan y Norton dicen que hay que modificar la estructura del cuadro de mando integral para la administración pública,

dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo de las entidades públicas, la estructura del Cuadro de Mando Integral se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la ciudadanía en la parte más alta de la jerarquía, las entidades públicas deben considerar la colocación de un objetivo más amplio en la parte superior del Cuadro de Mando Integral como representación del objetivo a largo plazo: por ejemplo, las disminución de la pobreza y el analfabetismo o la mejora del medio ambiente; la misión de las entidades deberían describirse y medirse en el nivel más alto, colocando un objetivo que comunique claramente la misión a largo plazo.¹³



Gráfico 1 Adaptación del cuadro de mando integral para organizaciones gubernamentales¹⁴

¹³ Kaplan, R., Norton, D. Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Gestión 2000.com. Barcelona, 2001. p 147, 148

¹⁴ Ibídem

En las cuatro perspectivas se desarrollarán acciones concretas sobre la base de la mejora continua y dentro de ellas deberán determinarse áreas críticas para tener éxito, es indispensable el diseño de indicadores que busquen medir la eficacia y eficiencia de las políticas y objetivos trazados para cada perspectiva.

El éxito de las entidades gubernamentales es medir cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de los usuarios, a través de la perspectiva cliente proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores, el Cuadro de Mando Integral es equilibrado ya que por un lado tienen la perspectiva financiera y al otro lado las perspectivas no financieras como clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria y un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo; los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, entre las medidas objetivas más duras, y, las más suaves, además de las medidas subjetivas.

2.3. Modelo Causa-Efecto

Es una relación con una cadena causativa, para la fijación de los objetivos que dan lugar a una estrategia empresarial definida, a partir de esto, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejan adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

La diferencia entre un Cuadro de Mando Integral y uno convencional es la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen, ya que están orientados al

beneficio, como criterio de éxito empresarial o como un medio para alcanzar la misión de las entidades públicas.

De esta forma pasa a convertirse en una poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El Cuadro de Mando Integral ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida, porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.

2.3.1. Cadena causativa desde la perspectiva del cliente

Cada uno de los indicadores incluidos en el Cuadro de Mando Integral debe cumplir un papel bien definido, ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, o como un efecto causal.

En la perspectiva del proceso interno, el modelo genérico, viene a ser el siguiente:

- Se reconoce una necesidad en un segmento determinado del mercado.
- El departamento de desarrollo crea el producto adecuado.
- Se crea el proceso de fabricación.
- Se vende el producto y se atiende al cliente, a través del servicio post-venta.

La clave está en el control de las fases del proceso, por ello Kaplan y Norton proponen una serie de indicadores genéricos que cada organización debe adaptar a sus propias necesidades.

Otra característica importante del Cuadro de Mando Integral es que permite medir aspectos intangibles del activo de la empresa, como es su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje del talento humano disponible.

Un asunto adicional importante es el mecanismo de retroalimentación incorporado por el Cuadro de Mando Integral, el cual establece una relación directa con los usuarios del sistema, de tal manera que el control de la estrategia induce su propio refinamiento; este a su vez mejora el control, dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral debe reflejar la estrategia de la empresa, por ello se dice que es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros; está separado en perspectivas, que es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio, a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Atendiendo a esta aseveración, se definen como componentes básicos de un buen Cuadro de Mando Integral, los siguientes:

- Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Un enlace a los resultados financieros con los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, se debe reflejar la composición sistémica de la

estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos; y, Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

- Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa) que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía-causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio, la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, del equipo o individuales; de allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos que deben relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresados a través de sus indicadores.
- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización que Cuadro de Mando Integral sea el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio; y, de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de la estrategia.

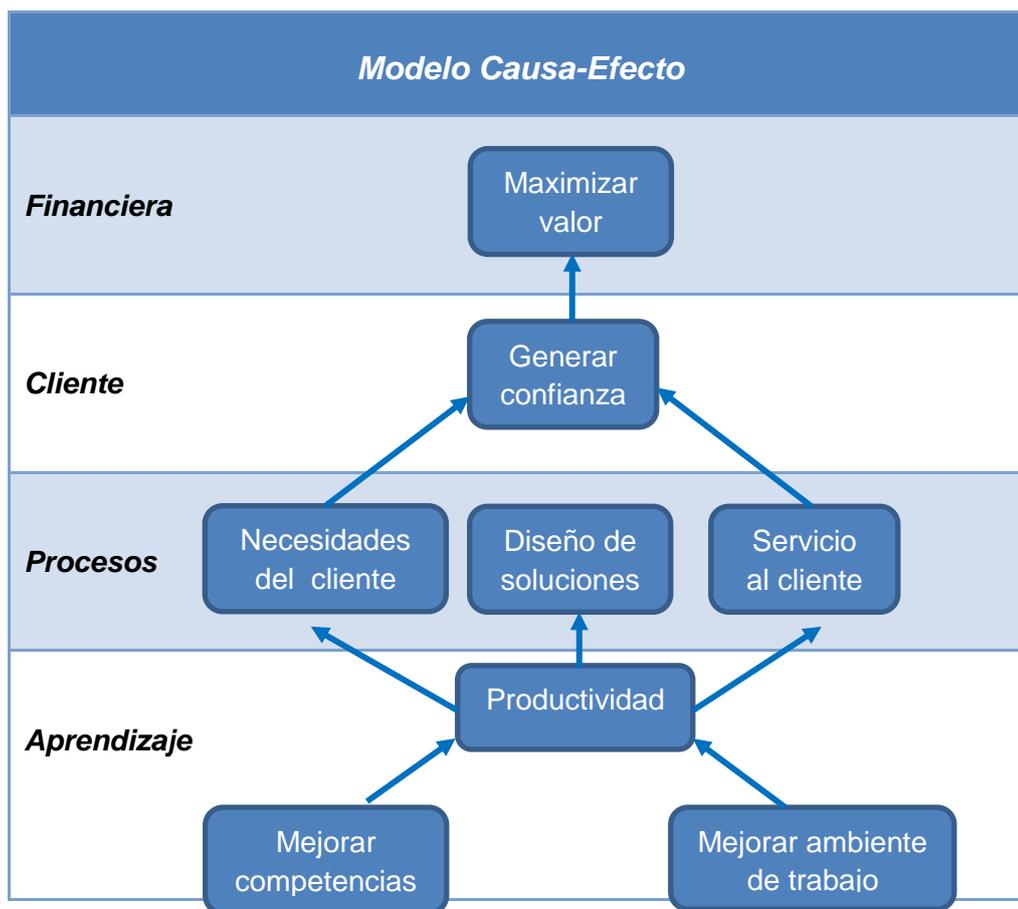


Gráfico 2 Modelo Causa Efecto

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos, sus cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento¹⁵.

Éste debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación; no como un sistema de control, la finalidad perseguida es mejorar la gestión estratégica de la empresa pública municipal y proporcionar una base fiable para la toma de decisiones y el control del cumplimiento de los objetivos institucionales.

¹⁵ KAPLAN, R., NORTON, D., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.com, Barcelona

Según sus creadores, Kaplan y Norton (2000), del Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo a corto plazo y la estrategia a largo plazo de la empresa, de esta forma, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales, financieros y no financieros, relacionados con los objetivos más significativos de la empresa, por tanto, el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura; los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de la organización, además permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y, si fuera necesario, hacer cambios en la misma (*feedback*¹⁶)¹⁷.

La elaboración de una estrategia y la construcción de un Cuadro de Mando Integral que contenga las principales relaciones causa-efecto que derivan de la estrategia es una valiosa herramienta en la detección de desviaciones, suposiciones erróneas o cambios inesperados en el comportamiento del mercado.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de las empresas, se utiliza las mediciones para informar a los servidores sobre las causas del éxito actual y futuro, transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

En los últimos años muchos países han experimentado una crisis de naturaleza fiscal caracterizada por una importante pérdida de crédito público y por la incapacidad creciente del Estado para generar recursos que le permitan financiar políticas públicas (Bresser, 1997, p. 15). Al propio tiempo, los gobiernos se enfrentan

¹⁶ Feedback.- retroalimentación

¹⁷ www.monografias.com

al reto de dirigir a una ciudadanía con mayor educación democrática, exigente, participativa, ávida de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas sociales, una mayor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades.

Resulta cada vez más latente la necesidad de llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones gubernamentales, de este modo, herramientas de administración del desempeño como el Cuadro de Mando Integral están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos federales y locales, así como por otros organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos¹⁸

Uno de los propios creadores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan (1999) propuso adaptaciones al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público. Su modelo puede ser representado en el siguiente gráfico:

¹⁸ Barros Da Silva J., Rodríguez González R., Una nueva visión del CMI para el sector público, Universidad de Valladolid

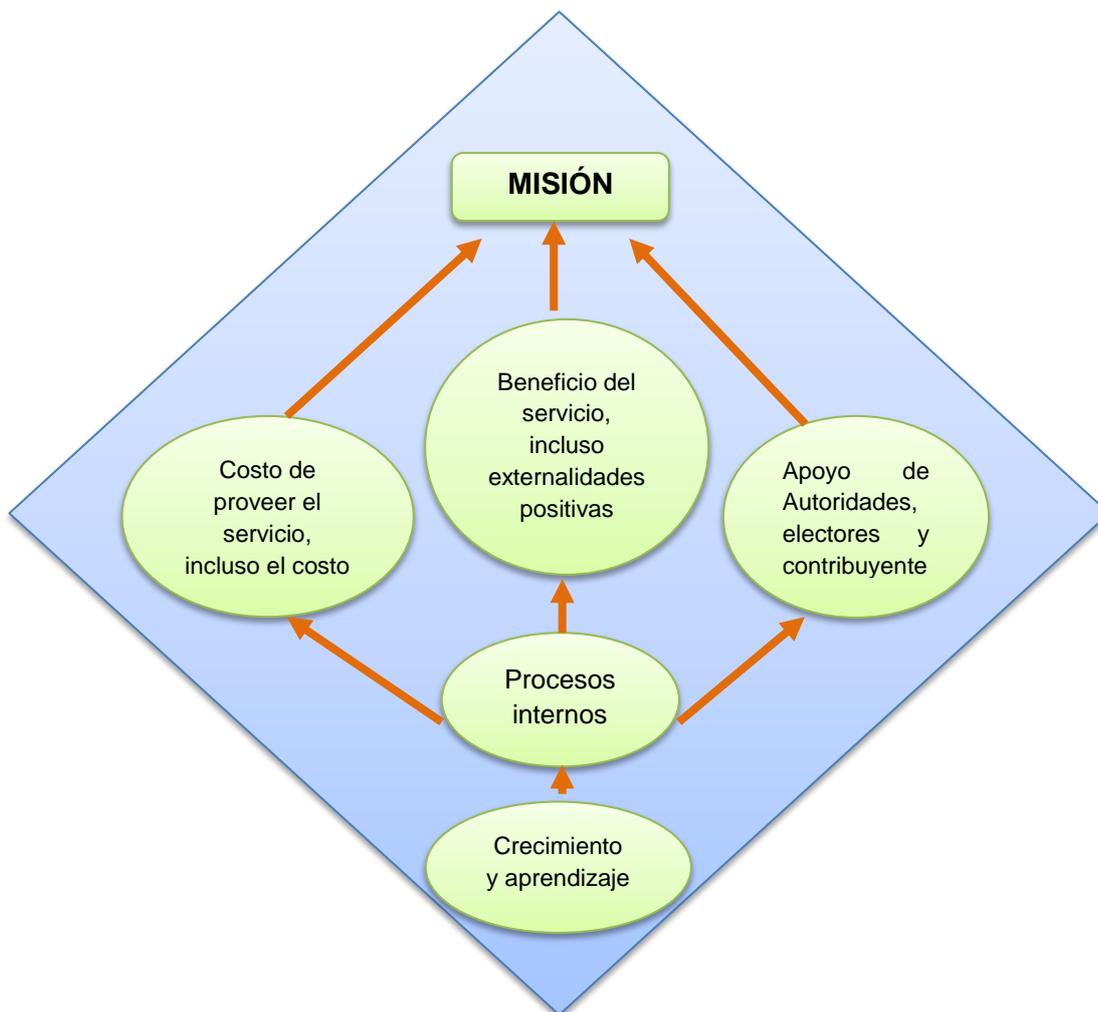


Gráfico 3 Modelo Kaplan

La lógica del modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continuada de los procesos internos, siguiendo la misma lógica del modelo original del Cuadro de Mando Integral para las empresas privadas; sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas, de la combinación de las perspectivas financiera y de los usuarios del modelo original surge un conjunto de tres nuevas perspectivas: Coste de los servicios, Beneficios de estos servicios y Legitimación política y social, en otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos

deriva en menores costes y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes) atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la autorización del presupuesto del año siguiente (en general los parlamentos o consejos)¹⁹.

2.4. Estrategia de la Empresa

El término estrategia es de origen griego, *estrategia*, *estrategos* o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar), la idea de estrategia proviene de la ciencia militar, es definida como la ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala.

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes, sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.²⁰

¹⁹ Barros Da Silva J., Rodríguez González R., Una nueva visión del CMI para el sector público, Universidad de Valladolid

²⁰ www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/estrategia

La estrategia empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución²¹.

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente, una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, la táctica en un todo cohesivo y se debe basar en realidades del negocio, la estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

La estrategia empresarial es una rama de la Administración de Empresas y se basa en los conocimientos de otras ciencias como el Marketing y las Finanzas Corporativas.

La administración estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa.

En la estrategia empresarial se define los objetivos generales y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales, a fin de lograr una inserción óptima de ésta en su entorno. Es decir se relaciona con el ámbito de actuación de la empresa, en qué negocios compete, cuáles abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno específico y fijan los límites de la misma, lo que

²¹ [www.wikipedia.org/wiki/Estrategia Empresarial](http://www.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresarial)

persigue adaptar a su entorno y por ello requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo (análisis externo), valorar los puntos fuertes y débiles (análisis interno); fija la forma en que la empresa va a competir con otras empresas para vender sus productos y/o servicios, alcanzando la máxima rentabilidad en el largo plazo (estrategia competitiva).

2.4.1. Formulación y puesta en práctica de la estrategia

La administración estratégica puede ser considerada como combinación de la formulación de la estrategia empresarial y la puesta en práctica implica realizar un análisis de situación: interno y externo (análisis DAFO), desarrollar la declaración de su Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de la Misión (el papel que la organización se da así mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos (financieros y estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio; estos objetivos deben tener en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico con los detalles de cómo alcanzar estos objetivos.

La puesta en práctica de la estrategia implica: asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología), establecimiento de una estructura funcional, asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o grupos específicos y también manejar el proceso que incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso continuo, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma constantes, la

gerencia estratégica es dinámica, implica un patrón complejo de acciones y de reacciones.

2.4.2. La jerarquía de la estrategia

La estrategia empresarial presenta tres niveles: corporativas, de negocios y funcional.

2.4.2.1. Estrategia corporativa

La gerencia estratégica es la más alta y es la más amplia, aplicándose a todas las partes de la firma, tiene un enfoque a largo plazo, da la dirección a los valores, la cultura, a las metas y los objetivos corporativos. En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, esta estrategia es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar, la sinergia entre las distintas unidades de negocio, etc.

2.4.2.2. De negocios

Es la estrategia específica para cada unidad de negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc., trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica y tiene énfasis en los planes de mediano plazo.

2.4.2.3. Funcional

Se refiere a la estrategia de cada unidad de negocios a nivel de cada función, incluye: comercialización, desarrollo de nuevos productos, recursos humanos, financieras, legales y tecnología de información a nivel de las unidades de negocio de la empresa, realiza énfasis en los planes a corto plazo y se limita al dominio de la responsabilidad funcional de cada departamento, las estrategias funcionales de cada departamento se derivan de la estrategia a nivel negocios.

2.4.3. El planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico o planificación estratégica reinó en el mundo del management²² hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable.

La definición de planeación estratégica es *“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”*²³

²² Management.- gestión empresarial

²³ Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy. Pfeiffer J. W. (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá. p 5

La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico, ya que era una manera de acercarse al concepto de estrategia, como una alternativa para controlar el futuro.

Es por esto el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión, la metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite anticiparse a los acontecimientos para la formulación de estrategias, por ello es trascendente conocer el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa.

El objetivo de la planificación estratégica es conseguir una ventaja competitiva, que se adapte al medio ambiente, identifique las opciones para aprovechar oportunidades y reducir riesgos para utilizar en forma óptima de los recursos.

La importancia de la planificación estratégica está en la definición de la misión de la empresa, la misma que debe expresarse en términos específicos, darle la dirección y los propósitos que persigue esta desde la visión de la satisfacción del servicio a los clientes.

Es indispensable desarrollar la gerencia estratégica como un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, para responder rápidamente con opciones flexibles a los problemas

que impactan en la empresa, todo con el fin de tener éxito para crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica, asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica, para planificar estratégicamente se requiere un conocimiento profundo de la empresa, de su entorno, del desarrollo y evolución de los mercados, del personal con el que se cuenta; en fin, planificar estratégicamente significa también cambiar de mentalidad, romper paradigmas y adentrarnos en un mundo inexplorado pero cierto, en donde están inmersos todos los factores que modificarán nuestro comportamiento empresarial en el futuro.

Hay muchas razones por las que los planes estratégicos fallan, especialmente por:

- Falta de entender al cliente - Investigación de mercados inadecuada o incorrecta.
- Fallas en la coordinación operativa.
- Falta de compromiso con la estrategia de la alta gerencia.
- Falta de recursos suficientes en las empresas para lograr el correcto desarrollo
- Estrategia mala o insuficientemente explicada a los empleados
- Comprensión inadecuada de la resistencia interna al cambio

La planeación estratégica aplicada se basa en cuatro aspectos: la búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estrategia del negocio y la integración de los planes de negocio y funcionales; ya que la planeación estratégica aplicada implica un cambio que va del enfoque de apagar incendios y manejar la

crisis hacia una consideración proactiva del futuro y una forma de pensamiento dirigida a adelantarse a las jugadas del oponente²⁴

2.5. Indicadores de Gestión

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deben tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir su sistema de medición de desempeño, que puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de la empresa.

Un indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves, tienen un objetivo y un propósito predefinido, los indicadores de acuerdo a sus tipos pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado; en tanto que un índice es un valor que da la expresión matemática o indicador al introducirle datos que se obtienen para evaluarlos a través del diagnóstico.

Los indicadores de gestión son medios e instrumentos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, representan una

²⁴ Goodstein, Leonard, D. Nolan Timothy M., Pfeiffer J. W. (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá.

unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia, producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar²⁵.

Hay varios tipos de indicadores con orientación hacia los procesos y el indicador de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir lo que está sucediendo con las actividades y en segundo se mide las salidas del proceso,

Un indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso, se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

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

²⁵ www.monografias.com

Las categorías de los indicadores son: de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión.

El indicador de cumplimiento está relacionado con las razones que manifiesta el grado de consecución de tareas y/o trabajos; el de evaluación está relacionado con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos, los de eficacia está relacionado con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; y, los de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

El propósito y el beneficio de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas y como todo sistema de medición debe satisfacer objetivos, además el de comunicar la estrategia, metas, identificar y diagnosticar problemas, oportunidades, iniciativas y acciones.

2.6. Relación entre Planificación Estratégica y el Sistema de Gestión de la Calidad

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción; y, según Ackoff profesor de Wharton Business School, la planeación es anticiparse a la toma de decisiones.

La planeación estratégica aplicada implica un cambio que va del enfoque de apagar incendios y manejar las crisis hacia una consideración proactiva del futuro y una forma de pensamiento dirigido a adelantarse a los hechos.

Los consultores Goodstein, Nolan y Pfeiffer, manifiestan que el modelo por ellos desarrollado se fundamenta en la búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estrategia de negocio, la integración de los planes de negocios y funcionales y el monitoreo del entorno, por lo que rescatamos de manera particular es la cultura organizacional y que según Deal y Kennedy (1982) define como: *“...la forma como hacemos las cosas por aquí...”*; y, según Schein (1985, 1990) define así: *“...la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno...”*.

La Norma ISO 9001:2008, en sus generalidades dice: *“la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización”*²⁶ y esa es la tarea de la alta dirección, además de buscar la rentabilizar la gestión, aumentar la competitividad y garantizar el futuro de una empresa.

La decisión estratégica se refiere a lograr ventajas competitivas, identificar y satisfacer necesidades de los clientes, fidelizarlos a estos, mediante el incremento de la participación en el mercado y con ello aumentar la rentabilidad, con el uso eficaz y eficiente de recursos para mejorar las capacidades de la organización, motivar a las personas hacia objetivos mediante la participación del personal en la mejora continua para crear valor, lograr beneficios financieros y sociales, potenciando el liderazgo de la organización. Esta decisión estratégica se realiza

²⁶ Senlle, A. ISO 9000-2000. Calidad y excelencia. gestión 2000.com. Barcelona. p 22

sobre la base de la planificación estratégica que es “...el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”²⁷; por ello es indispensable involucrar seis factores críticos que son:

- a) La estrategia como un patrón de decisiones coherentes, unificadas e integradora,
- b) Constituye un medio para establecer un propósito de la organización,
- c) Es una definición del dominio competitivo,
- d) Representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva,
- e) Es un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional de forma que la estructura se ajuste a la función, y,
- f) Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la empresa realizará a sus grupos de interés y a su razón de ser²⁸.

El sistema de gestión de la calidad es dinámico y se sustenta en la rueda de movimiento continuo de la mejora y es el siguiente:

²⁷ Goodstein, Leonard, D. Nolan Timothy, M. Pfeiffer, J. W., (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá. p 5

²⁸ Goodstein, Leonard, D. Nolan, Timothy, M. Pfeiffer, J. W. (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá. p 6



Gráfico 4 Mejora continua

La planeación estratégica y el sistema de gestión de la calidad tienen una relación directa ya que buscan garantizar el futuro de la organización, optimizar y rentabilizar la gestión, para lograr resultados, ser más competitivos y ofrecer buenos productos y/o servicios, satisfacer y mantener clientes, por ello es necesario adoptar una estrategia y bajo un sistema que le brinda la gestión de la calidad mediante una misión por procesos.

La Norma 9001:2008 en el apartado 4.1 *“Requisitos generales”* dice: *“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos...”* por lo que debe identificar, determinar, fijar criterios para el control de los procesos, asignar recursos, medir, seguir, analizar los procesos y asegurarse que estos proceso cumplen los resultados planificados.

En la planeación estratégica se realiza: la planeación para planear, buscar valores, formular la misión, diseñar la estrategia del negocio y para ello es necesario realizar una auditoría de desempeño y analizar las brechas, con ello integrar planes de acción y de contingencia para finalmente implementar la planificación estratégica.

CAPITULO III

Diseño de Indicadores e Implementación del Cuadro de Mando Integral

3.1. Plan Estratégico

3.1.1. Antecedentes

El principal objetivo de la planificación estratégica es aportar a la construcción de un sistema económico social, solidario, sostenible y lograr adaptar a la empresa a los cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana, que haga realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, como entidad técnica encargada de la prestación de servicios de rastro en todo tipo de ganado de abasto, destinado al consumo humano.

Al diseñar el modelo organizativo empresarial de una manera en que los objetivos estratégicos definidos permitan minimizar las inercias existentes; de ahí la necesidad de establecer mecanismos que harán funcionar a la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, orientándole hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Para ello, se requiere de un conjunto de medidas que faciliten una nueva cultura organizativa que construya el futuro, que favorezca el cambio, el trabajo por objetivos, la orientación hacia el cumplimiento de la misión institucional.

La secuencia planificar-hacer-verificar-actuar, denominado ciclo Denning o el ciclo natural del desarrollo, en donde la función de la verificación o evaluación de los resultados del “hacer”, se retorna a la planificación o a la ejecución (retroalimentación) y se impulsa de esta manera el desarrollo en la dimensión tiempo; mientras se ejecuta lo planificado, se evalúan los resultados y avances, se presentan cambios en el entorno frente a estos cambios y variaciones es necesario revisar los planes de desarrollo y reajustarlos o actualizarlos para asegurar el éxito en el logro de objetivos y metas en las nuevas condiciones y escenarios probables, por ello los planes no deben ser rígidos y requieren modificarse o actualizarse en función de los resultados logrados.

3.1.2. Marco Legal

La Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, creada mediante ordenanza aprobada por el Concejo Municipal el 26 de enero de 2010, fue publicada en el Registro Oficial 264 del 25 de agosto de 2010, como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial, en cumplimiento de lo que faculta los artículos 264 numeral 14 inciso segundo de la Constitución de la República, 1, 13, 16 y 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal vigente hasta el 18 de octubre de 2010; y, que fue reemplazada por el actual Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

El marco regulatorio está dado por el código antes descrito que reemplazo a la Ley de Régimen Municipal desde el 19 de octubre de 2010 y la Ley Orgánica de Empresas Públicas que tiene los objetivos que manifiesta el artículo 2 numerales 3, 4 y 5:

- Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado

ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizados de Planificación Participativa;

- Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;
- Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica;
- Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales²⁹.

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República para gestionar en los sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.³⁰

La ordenanza de creación de la empresa de rastro dice respecto del ámbito de acción y competencia es la prestación de servicios de recepción, vigilancia en

²⁹ Registro Oficial, Suplemento 48, 16 octubre 2009

³⁰ Ley de Empresas Públicas. Registro Oficial Suplemento 48. 16 octubre 2009

corrales, arreo, matanza, faenamamiento, control veterinario, despacho, transporte y otros necesarios para la provisión y distribución de carne, precautelando la soberanía alimentaria.³¹

3.1.3. Finalidad

La planificación, como instrumento básico para la gestión de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, constituye una herramienta que traza el camino del desarrollo de la empresa, pues posibilita alinear e integrar esfuerzos para alcanzar con éxito los objetivos en él planteados y nos permite orientar nuestras acciones hacia el logro de una visión institucional compartida.

Con este Plan nace el compromiso de mantener una programación y planificación actualizada, con carácter plurianual de cuatro años, por considerarse a este plazo el mínimo necesario para la puesta en marcha y conclusión de los proyectos contemplados.

El presente plan es flexible deberá ser sometido a evaluaciones permanentes, con el fin de analizar el desarrollo del mismo, adoptar las decisiones y soluciones a los problemas que puedan haberse generado, del mismo modo esta evaluación permitirá incorporar nuevos proyectos considerados necesarios y estratégicos para la consecución de los objetivos.

Este compromiso en la planificación y programación, exige el comprometer a todas las unidades que dispone la gestión empresarial quienes deberán desarrollar sus

³¹ Registro Oficial No. 264.25 agosto 2010, p 34

correspondientes planes anuales alineados con los Objetivos Estratégicos Institucionales.

3.1.4. Planificación

La Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán integrará sus sistemas de seguimiento y evaluación mediante el uso de herramientas de gestión que le permitan alcanzar el logro de los objetivos a través de la puesta en acción de sus estrategias, estandarizando los criterios para la formulación de sus planes estratégicos y la aplicación en los diferentes niveles de la planeación.

En el proceso de planificación estratégica deberá partir de la revisión permanente de las políticas y en este análisis deberá considerar los principios y valores institucionales, para la reestructuración de la Misión y Visión a base a las demandas de los clientes internos y externos.

La formulación de los Objetivos Estratégicos y los Objetivos Específicos permite construir el Mapa Estratégico en el que se establecen las relaciones de causa-efecto entre los objetivos, de acuerdo con las perspectivas sobre la responsabilidad en la Gestión de: Recursos, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, contarán con indicadores de resultado y con herramientas que le permitan realizar el seguimiento y la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el nivel operativo se formulará los Planes Operativos Anuales que son los programas y proyectos que junto a su presupuesto, deben ejecutarse anualmente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En función de los objetivos trazados, se identifica, diagrama, diseña los procesos y procedimientos que permitan regular, controlar y garantizar la calidad del Plan Estratégico Institucional.

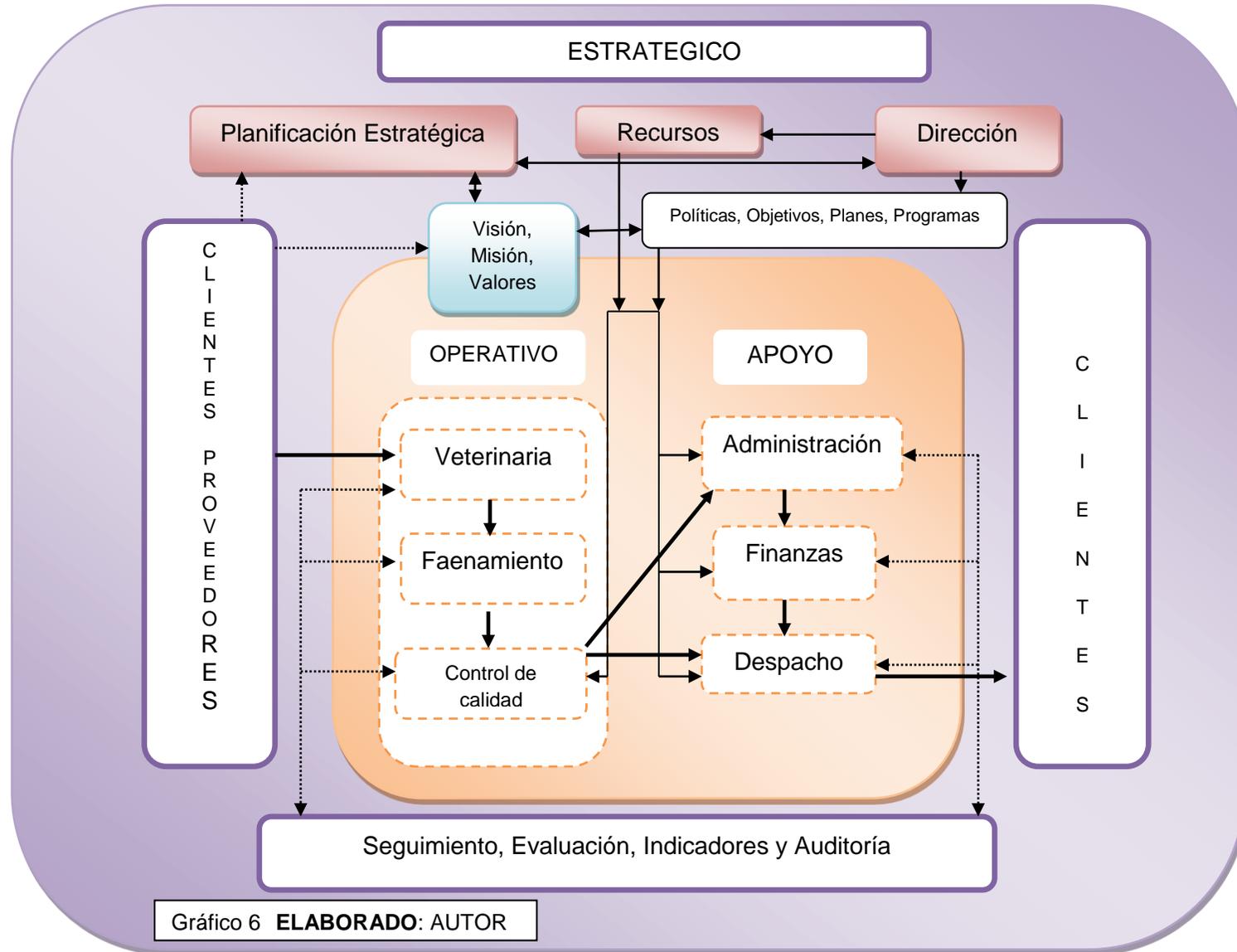
El Plan Estratégico 2009-2013 de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán contiene cuatro Objetivos Estratégicos y doce Objetivos Específicos diseñados para gestionar la entidad y desarrollar su misión institucional.

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA.- Conducir a la Empresa de Rastro hacia la mejora continua en su accionar	1.1 Desarrollar un Sistema de Planificación Estratégica y Operativa con seguimiento y evaluación
	1.2 Promover Alianzas Estratégicas
	1.3 Optimizar el empleo de los recursos institucionales orientados hacia la sostenibilidad económica-financiera
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.- Apoyar con la implantación y dotación de personal, según sus competencias, con motivación para el desempeño de las funciones	2.1 Desarrollar las capacidades y competencias en el personal de la Empresa
	2.2 Dotar de condiciones laborales y un buen clima empresarial
	2.3 Fortalecer el trabajo en equipo
	2.4 Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano
GESTIÓN TECNOLÓGICA.- Implementar con tecnología de punta las operaciones de faenamiento	3.1 Adquirir equipos y medios tecnológicos para la nueva infraestructura de la empresa
	3.2 Incorporar herramientas tecnológicas y sanitarias que optimicen los procesos de veterinarios y de faenamiento
GESTIÓN DE LA CALIDAD.- Implantar el proceso de mejoramiento continuo en los procesos gobernantes, misionales y de apoyo de la Empresa	4.1 Implantar la Gestión por procesos
	4.2 Implementar la mejora continua conforme a los requerimiento de los clientes internos y externos
	4.3 Preparar a la empresa para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad según estándar NTE ISO 9001:2008

Gráfico 5 Plan Estratégico **Elaborado por: Autor**

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO DE TULCÁN – MAPA DE PROCESOS



3.2. Visión, Misión y Valores Corporativos

3.2.1. Visión

En el 2014 la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán será: modelo de gestión pública empresarial, moderna, confiable, con las mejores prácticas para el servicio de rastro de todo tipo de ganado de abasto, entregando productos inocuos³².

3.2.2. Misión

Somos la empresa pública municipal de faenamiento animal al servicio de frigoríficos, tercenas, ciudadanía e introductores de ganado para consumo humano, con tecnología de punta para obtener carne con las mejores prácticas mediante procesos eficientes, asegurando la calidad sanitaria.

3.2.3. Valores Corporativos

Los servidores de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán están orientados y su accionar se fundamenta en los siguientes valores:

³² Inocuos.- seguridad, calidad e higiene

- Responsabilidad social empresarial Desarrollo sostenible
- Honestidad Transparencia
- Eficiencia Utilizamos los recursos al máximo
- Calidad Ambiente limpio y condiciones
sanitarias óptimas (inocuidad
alimentarias)
- Trabajo en equipo Compromiso con los objetivos y
propósitos institucionales

3.2.4. Grupos de Interés de la Empresa

La Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, cuyo propósito se enfoca en la prestación de servicios de recepción, vigilancia en corrales, arreo, matanza, faenamiento, control veterinario y de laboratorio, despacho, transporte y otros que fueren necesarios para la provisión y distribución de carne³³, por la naturaleza de esta empresa pública municipal se puede establecer los shareholders que son los accionistas, es decir el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán³⁴, el mismo que representa los intereses ciudadanos y es la organización estatal política del cantón, que formula políticas públicas con interés común como un organismo que recoge las aspiraciones de los habitantes de este territorio; además están los shareholders que son los grupos de interés que se ven afectados o tienen

³³ Ordenanza de creación de la empresa, 26 enero 2010

³⁴ Denominación asumida luego de la vigencia del Código de Orgánico de Organización Territorial, Autonomía de Descentralización, Registro Oficial 303. 19 octubre 2010

interés por las decisiones de la empresa, por lo que se ha procedido a analizar quienes componen los grupos de interés

Aquí identificamos a los competidores, clientes, proveedores, los servidores y trabajadores de la empresa, la sociedad y el estado como regulador del funcionamiento de la empresa.

GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO DE TULCÁN

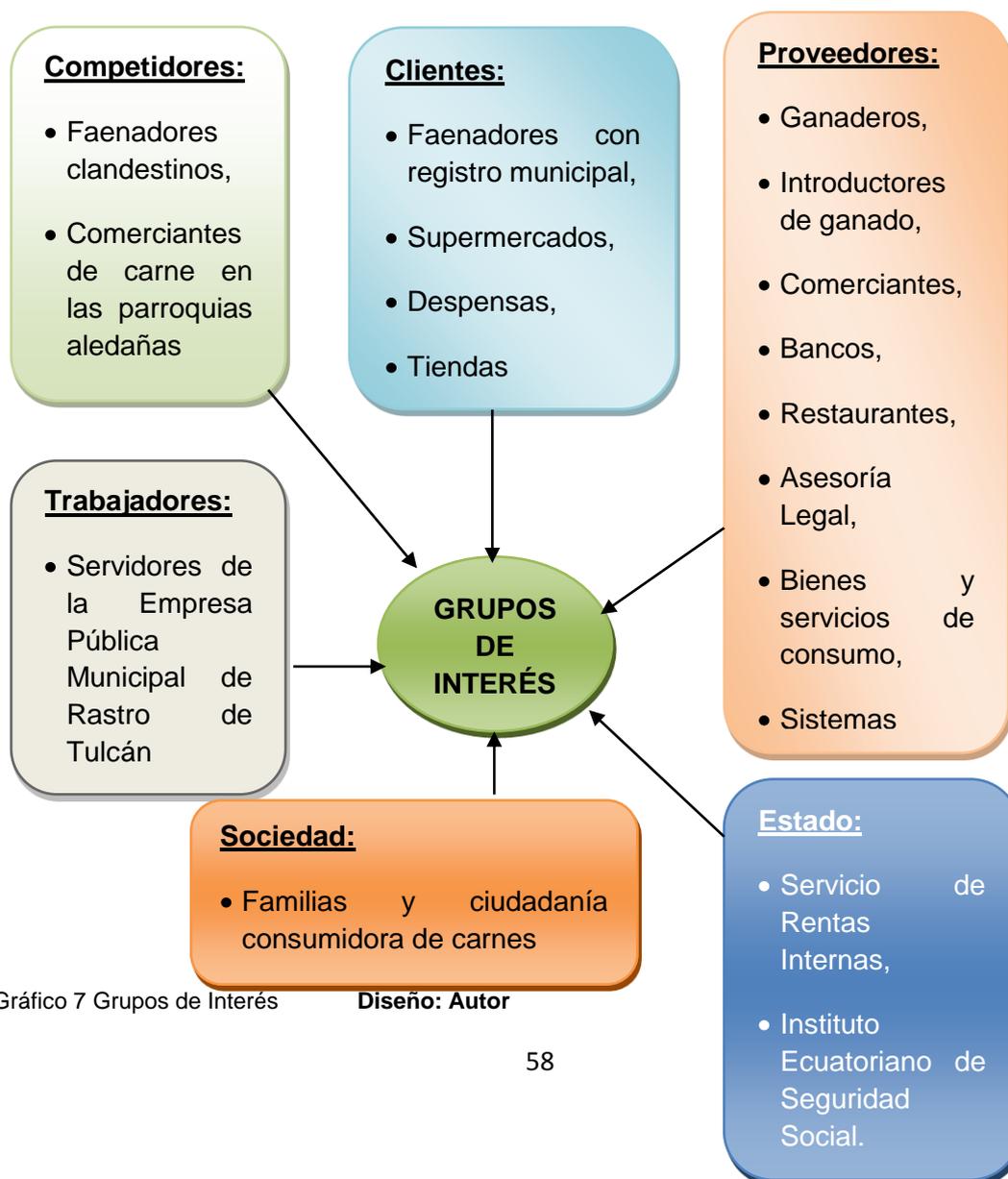


Gráfico 7 Grupos de Interés

Diseño: Autor

3.2.5. Análisis de las fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter³⁵, se enmarca dentro del análisis de la fase auditoría del desempeño y como una forma de dar respuesta al análisis de las fuerzas externas que puede ejercer impacto en la organización en este caso en la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, por lo que se pretende estudiar a los competidores, proveedores, mercados y clientes, las tendencias del mercado laboral y las regulaciones gubernamentales, por ello es necesario analizar el entorno industrial o competencia de los productos sustitutos (Porter 1980).

La competencia de los productos sustitutos de la empresa en análisis se puede decir que no tiene por qué cuenta con una barrera de protección administrativa y legal, la misma que está impuesta por ser una empresa pública bajo administración de un gobierno local que por potestad legal tiene el encargo de realizar esta gestión a favor de los ciudadanos como lo disponen el artículos 54 “Funciones” literal l) y 57 “Atribuciones del Concejo Municipal” literal j) del COOTAD³⁶ que dicen respectivamente:

“Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios”

“Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la ley...”

³⁵ Porter, M. Harvard Business School (1980)

³⁶ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Registro Oficial 303. 19 octubre 2010

Entonces la satisfacción de este servicio es esencial para el ente municipal para ello creó la empresa, para que la población pudieran adquirir la carne faenada bajo normas sanitarias y evitar el consumo de carne faenada de forma clandestina, es decir sin autorización municipal, lo que vendría a ser perjudicial para el ente municipal ya que la ciudadanía demandaría al ente estatal cumplir con su potestad asignada en la ley.

Por el costo de implementar una empresa de este tipo por iniciativa privada o particular; y, por el mercado no muy significativo hace difícil por el momento pensar en una empresa privada pudiera ser la competencia de la empresa pública municipal, pero ahí la necesidad de que esta preste un eficiente servicio, ya que cumple también como regulador en materia de salubridad al procesar la matanza y faenamiento animal en condiciones sanitarias adecuadas, a costos accesibles, para que no influya en el precio final al consumidor, caso contrario, el faenamiento de animales en forma clandestina o ilegal podría no solo afectar a la empresa en su financiamiento presupuestario, sino en la salud de los habitantes del cantón.

Por ello se hace necesario apuntar que la empresa debe procesar a los animales en forma eficaz y eficiente dado que esta diferenciación del producto va hacer bien vista por los consumidores e inclusive por quienes tienen como negocio la carne en forma directa o indirectamente; es indispensable que esta empresa pública municipal pueda satisfacer esta necesidad para las poblaciones aledañas como las parroquias y cantones que se encuentran dentro de un perímetro de cincuenta y setenta kilómetros de distancia como son las parroquias de Urbina, Tufiño, Julio Andrade, El Carmelo, Santa Martha de Cuba, Pioter, los cantones de San Pedro de Huaca, Montúfar, Bolívar y su parroquia de cómo: la Mariscal Sucre, Chitan de Navarrete, Fernández

Salvador, Cristóbal Colón, La Paz, García Moreno y Los Andes, que están conectados por una buena infraestructura vial que facilitaría el acceso a este servicio en las condiciones óptimas que se desea brindar.

Se debe indicar que no existe un monopolio para el faenamiento de animales, por cuanto no hay empresas privadas que hayan iniciado este negocio y salido del mercado por la regulación legal, sino, es por el mercado poco significativo para una inversión de esta naturaleza, pero en sí la empresa puede concentrar el mercado en base a la calidad del proceso de faenamiento animal, por las condiciones de sanitarias que se realizará y por la capacidad industrial instalada, obliga que la dirección de la empresa pueda ofrecer este servicio a los municipios adyacentes al cantón Tulcán.

Resulta atractivo para los faenadores de los sitios cercanos a Tulcán antes referidos, el contar con una empresa de este tipo y con la tecnología instalada; si bien los costos que le significa a la empresa en la parte administrativa y operativa en el año no se pueden bajar, más sin embargo la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán puede faenar más, si mantiene alianzas estratégicas con los otros gobiernos locales cantonales y parroquiales referidos, ya que eso ayudaría a mejorar los indicadores financieros de la operación de la empresa municipal, por lo que se puede concluir que esta operación sería favorable para las dos partes: clientes o faenadores y los que brindan el servicio en las condiciones propuestas.

3.2.6. Factores críticos de éxito de la empresa

La respuesta a la pregunta ¿Qué desean los clientes? se puede decir que demandan de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, obtener un producto en las mejores condiciones sanitarias y faenados mediante procesos auditables, para dar a consumo un producto inocuo para la salud del consumidor.

La buena calidad del producto no está limitada al adecuado uso de materias primas, ni a la selección eficiente en términos de costo, conforme se puede pensar la percepción popular.

Por ello es necesario indicar que el proceso de faenamiento de animales tiene los siguientes objetivos a cumplir para satisfacer al cliente interno y externo:

- Establecer y poner a disposición de todo el personal involucrado en el proceso operativo, las normas y lineamientos enmarcados dentro del concepto de buenas prácticas de manufactura y estándares operacionales sanitarios en los corrales y la planta faenadora de la empresa, para que sean conocidos, entendidos y cumplidos a cabalidad.
- Disminuir los problemas de higiene para eliminar las demoras de producción, pérdidas por decomiso, rechazo de productos y los riesgos de brotes por intoxicación alimentarias.

- Asegurar que la planta de producción se encuentre en todo momento bajo las condiciones sanitarias necesarias para prevenir la contaminación de los productos procesados para el consumo humano.³⁷

El faenamiento de animales bovinos y porcinos tiene una tendencia de crecimiento en los últimos años del 20 % anual, conforme se puede evidenciar en el cuadro del volumen de faenamiento del estudio realizado por PROCANOR que sirvió de base para estimar el tamaño de la planta faenadora de la Empresa Pública Municipal de Rastro.

VOLUMEN DE FAENAMIENTO DE GANADO

AÑO	BOVINO	PORCINO	OVINO
2007	4 576	6 040	144
2008	5 491	7 247	147
2009	6 589	8 697	151
2010	8 170	10 436	158

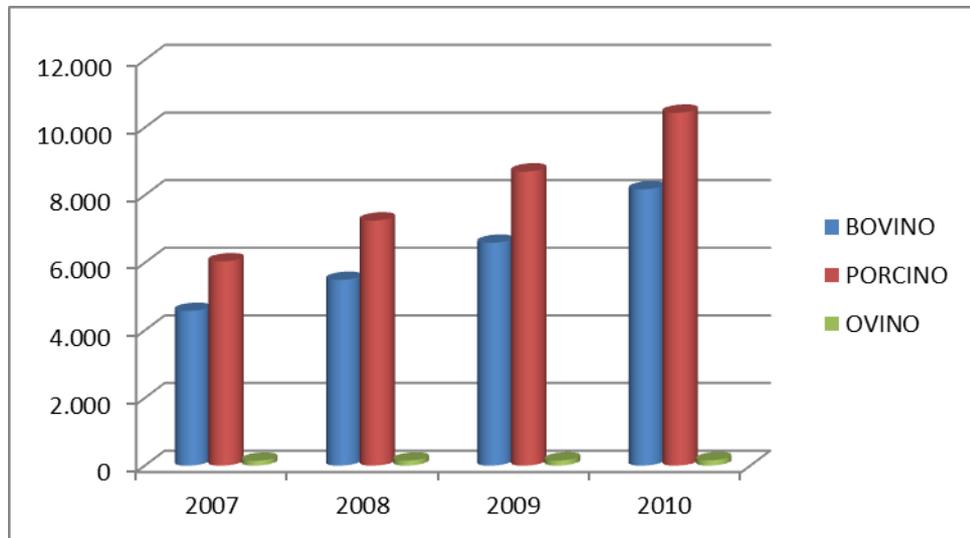
Fuente: Estudio de PROCANOR

Cuadro 1 Volumen de Faenamiento

Elaborado por: Autor

³⁷ Manual de un Sistema Estándar de Procedimientos Sanitarios Operacionales para Centros de Faenamiento de Ganado Bovino y Porcino. PROCANOR Proyecto de Desarrollo de la Producción de Cárnicos Sanos en el Norte del Ecuador.

GRÁFICO DEL VOLUMEN DE FAENAMIENTO DE GANADO



Fuente: Estudio de PROCANOR

Gráfico 8 Volumen de Faenamiento

Elaborado por: Autor

3.3. Diagnóstico FODA

3.3.1. Matriz de Diagnostico FODA

		Externo													Subtotal	Factor mínimo	Prioridades
		Oportunidades						Amenazas									
		A futuro															
		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO DE TULCÁN	Ser una empresa líder en faenamiento	Desarrollar proyectos complementarios	Mejorar el servicio para satisfacer a clientes	Realizar alianzas estratégicas con municipios	Desarrollar proyecto de certificación ISO	Crisis económica municipal	Importación de carne con bajo arancel	Cambio de administración política de la empresa	Creación de una empresa privada	Incremento de faenamiento clandestino					
Internos	Fortalezas	Empresa Pública en formación	3	2	2	2	4	1	1	1	0	2	18	2	3		
		Cuenta con recursos económicos y apoyo político	0	3	0	2	0	2	0	0	1	2	10	2	4		
		Única empresa y mercado asegurado por regulación	1	0	2	0	1	1	3	0	2	0	10	1,7	6		
		Maquinaria y equipo de última generación	1	0	1	2	0	0	2	0	2	0	8	1,6	7		
		Personal conoce del negocio de faenamiento	0	1	0	0	1	1	1	3	0	0	7	1,4	9		
			28					25									
	Debilidades	Escasa documentación de procesos, procedimientos	2	0	3	0	0	0	0	0	2	0	7	2,3	1		
		Débil estructura administrativa por ser empresa en formación	0	2	0	2	2	0	1	4	0	2	13	2,2	2		
		Falta de incentivos y de motivación al personal	1	0	1	0	0	3	0	0	1	0	6	1,5	8		
		Directorio de la empresa tiene alto componente político	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	6	1,2	10		
Falta de canales de comunicación interna		0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	5	1,7	5			
		17					20										
	Subtotales	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	90	50				
												Factor ponderación		1,8			

El análisis de la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, se puede establecer prioridades para la planificación empresarial, sobre la base de un factor de ponderación que es de 1.8 que será la base sobre la cual se estableció la prioridad.

Así que la prioridad cae en el campo de las debilidades es decir en el campo interno de la empresa para lo cual hay que fortalecer los procesos internos; para documentar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo; y, procedimientos de las actividades. Luego se ha establecido la necesidad de crear una adecuada estructura administrativa que es una debilidad y además es amenaza frente a los cambios de la administración política de la empresa.

Las prioridades tres y cuatro están dentro del campo de fortalecer los procesos internos para sacar provecho de las oportunidades que tiene la empresa dentro del análisis de esta matriz, para ello es esencial desarrollar un proyecto de certificación ISO, lo que vendrá a fortalecer la imagen empresarial, que además es importante señalar que se debe desarrollar proyectos complementarios o como sub productos en que debe emprender la empresa y así mejorar su ámbito de acción.

En la escala establecida de la matriz de diagnóstico FODA se puede apreciar otras prioridades que se deberán cumplir luego de un análisis y de la satisfacción de las demandas que superan el factor de ponderación.

Además este análisis se debe realizar constantemente para ir midiendo y reorientando el accionar empresarial, de acuerdo a la forma con que se verifique las condiciones internas y externas de la empresa y de las demandas de los clientes antes referidos.

3.4. Relación entre Objetivos, Perspectiva e Indicadores de Gestión

3.4.1. Relación entre Objetivos, Perspectivas e Indicadores

OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADOR
Ob1. Incremento de ingresos por ventas	Financiera	Ind 1.1 Volumen de ventas mensual
		Ind 1.2 Ingreso por ventas
		Ind 1.3 Porcentaje de incremento de ventas
Ob2. Optimización de costos	Financiera	Ind 2.1 Relación costo operativos con facturación
		Ind 2.2 Porcentaje de disminución de costos de producción
Ob3. Sostenibilidad	Financiera	Ind 3.1 Costo de Administración
		Ind 3.2 Rentabilidad
Ob4. Mejorar la calidad sanitaria	Cliente	Ind 4.1 Porcentaje de cumplimiento de procedimientos sanitarios
		Ind 4.2 Porcentaje de mejoras sugeridas por los clientes
Ob5. Cobertura	Cliente	Ind 5.1 Porcentaje de ganado faenado fuera del camal
Ob6. Aumentar satisfacción del cliente	Cliente	Ind 6.1 Número de reclamos
		Ind 6.2 Nivel de satisfacción del cliente respecto del servicio
		Ind 6.3 Calificación promedio de los reclamos

OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADOR
Ob7. Cumplir con los tiempos de espera en corrales	Procesos Internos	Ind 7.1 Promedio de horas por animal en corrales
		Ind 7.2 Número de animales faenados fuera de estándar de tiempo en corrales
Ob8. Desarrollar nuevos productos	Procesos Internos	Ind 8.1 Proyectos desarrollados
		Ind 8.2 Porcentaje de presupuesto destinado a nuevos productos
Ob9. Preparar a la empresa para proceso de certificación ISO	Procesos Internos	Ind 9.1 Propuestas de consultorías recibidas
		Ind 9.2 Presupuesto asignado para consultoría
Ob10. Desarrollar procedimientos operativos	Procesos Internos	Ind 10.1 Número de procedimientos desarrollados
Ob11. Desarrollar un sistema de Talento Humano para carrera administrativa	Procesos Internos	Ind 11.1 Número de servidores incorporados a la carrera administrativa de la empresa
		Ind 11.2 Porcentaje de servidores de contrato
Ob12. Formación del personal en calidad de servicio	Aprendizaje y Crecimiento	Ind 12.1 Porcentaje de personal formado
		Ind 12.2 Promedio de horas de formación del personal
Ob13. Establecer trabajo en equipo y en el conocimiento de la misión institucional	Aprendizaje y Crecimiento	Ind 13.1 Promedio mes de capacitación y socialización
		Ind 13.2 Reuniones realizadas
Ob14. Formar a servidores en el manejo del cuadro de mando integral	Aprendizaje y Crecimiento	Ind 14.1 Servidores capacitados
		Ind 14.2 Servidores en puestos de dirección

OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADOR
Ob15. Nuevos métodos de faenamiento	Aprendizaje y Crecimiento	Ind 15.1 Capacitación asistida
		Ind 15.2 Horas de capacitación promedio de servidores de la planta

3.4.2. Definición de Objetivos y sus Indicadores de medición

Objetivo (Ob1): Incremento de ingresos por ventas	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 1.1 Volumen de ventas mensual	Cantidad de animales faenados
Ind 1.2 Ingreso por ventas	Ingresos totales por ventas / presupuesto institucional
Ind 1.3 Porcentaje de incremento de ventas	$(\text{Ingresos por ventas de un mes determinado} / \text{Ingresos por ventas mes anterior} - 1) * 100$

Objetivo (Ob2): Optimización de costos	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 2.1 Relación costo operativos con facturación	$(\text{Costos operativos} / \text{facturación}) * 100$
Ind 2.2 Porcentaje de disminución de costos de producción	$(\text{Costos de producción} / \text{Costo Total}) * 100$

Objetivo (Ob3): Sostenibilidad	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 3.1 Costo de Administración	$(\text{Costo de Administración} / \text{Total Ingresos}) * 100$
Ind 3.2 Rentabilidad	$(\text{Resultado Neto} / \text{Patrimonio Neto}) * 100$

Objetivo (Ob4): Mejorar la calidad sanitaria	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 4.1 Porcentaje de cumplimiento de procedimientos sanitarios	$(\text{Número Reclamos} / \text{Total de ganado faenado}) * 100$
Ind 4.2 Porcentaje de mejoras sugeridas por los clientes	$(\text{Número de mejoras implementadas} / \text{Total de sugerencias de clientes}) * 100$

Objetivo (Ob5): Cobertura	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 5.1 Porcentaje de ganado faenado fuera del camal	$(\text{cantidad de animales faenados fuera del camal} / \text{Total de ganado faenado en el camal}) * 100$

Objetivo (Ob6): Aumentar la satisfacción del cliente	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 6.1 Número de reclamos	Cantidad de reclamos por mes
Ind 6.2 Nivel de satisfacción del cliente[1] respecto del servicio	$(\text{Puntaje total de la calificación del servicio} / \text{Número de clientes encuestados})$
Ind 6.3 Calificación[2] promedio de los reclamos	$(\text{Puntaje total de la importancia reclamos} / \text{Número de reclamos})$

Objetivo (Ob7): Cumplir con los tiempos de espera en corrales	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 7.1 Promedio de horas por animal en corrales	(Total de horas en corrales / Total animales faenados)
Ind 7.2 Número de animales faenados fuera del estándar de tiempo en corrales	Cantidad de animales faenados fuera del tiempo establecido en corrales

Objetivo (Ob8): Desarrollar nuevos productos	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 8.1 Proyectos desarrollados	Número de proyectos de nuevos productos en ejecución
Ind 8.2 Porcentaje de presupuesto destinado a nuevos productos	(Valor asignado a nuevos productos / Total presupuesto de la entidad) * 100

Objetivo (Ob9): Preparar a la empresa para proceso de certificación ISO	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 9.1 Propuestas de consultorías recibidas	Número de propuestas recibidas
Ind 9.2 Presupuesto asignado para consultorías	Cantidad de presupuesto asignado para consultoría

Objetivo (Ob10): Desarrollar procedimientos operativos	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 10.1 Número de procedimientos desarrollados	Cantidad de procedimientos desarrollados y aprobados

Objetivo (Ob11): Desarrollar un sistema de Talento Humano para carrera administrativa	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 11.1 Número de servidores incorporados a la carrera administrativa de la empresa	Cantidad de servidores con nombramiento
Ind 11.2 Porcentaje de servidores de contrato	$(\text{Número de servidores a contrato} / \text{Total de servidores de la empresa}) * 100$

Objetivo (Ob12): Formación del personal en calidad de servicio	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 12.1 Porcentaje de personal formado	$(\text{Número de servidores formados} / \text{Total de servidores de la empresa}) * 100$
Ind 12.2 Promedio de horas de formación del personal	$(\text{Número de horas de formación en calidad} / \text{Total de servidores de la empresa})$

Objetivo (Ob13): Establecer trabajo en equipo y en el conocimiento de la misión institucional	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 13.1 Promedio mes de capacitación y socialización	$(\text{Meses del año} / \text{número de seminarios y/o talleres realizados})$
Ind 13.2 Reuniones realizadas	Cantidad de reuniones realizadas por mes

Objetivo (Ob14): Formar a servidores en el manejo del cuadro de mando integral	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 14.1 Servidores capacitados	$(\text{Servidores capacitados} / \text{Total de servidores entidad})$
Ind 14.2 Servidores en puestos de dirección	$(\text{Servidores capacitados} / \text{Total de servidores en área de dirección})$

Objetivo (Ob15): Nuevos métodos de faenamiento	
Indicador (Ind)	Fórmula de cálculo
Ind 15.1 Capacitación asistida	Número de servidores capacitados en nueva tecnología
Ind 15.2 Horas de capacitación promedio de servidores de la planta	(Número de capacitación / Total de servidores del proceso de producción)

3.4.3. Indicadores según la perspectiva

Se ha preparado un resumen de las cuatro perspectivas y sus respectivos indicadores, los mismos que pasaran a conformar el Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera:

Indicadores según la perspectiva	
Perspectiva Financiera	Perspectiva Clientes
1.1 Volumen de ventas mensual	4.1 Porcentaje de cumplimiento de procedimientos sanitarios
1.2 Ingreso por ventas	4.2 Porcentaje de mejoras sugeridas por los clientes
1.3 Porcentaje de incremento de ventas	5.1 Porcentaje de ganado faenado fuera del camal
2.1 Relación costo operativo con facturación	6.1 Número de reclamos
2.2 Porcentaje de disminución de costos de producción	6.2 Nivel de satisfacción del cliente respecto del servicio
3.1 Costo de Administración	6.3 Calificación promedio de los

3.2 Rentabilidad	reclamos
Perspectiva Procesos Internos	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento
<p>7.1 Cumplir con los tiempos de espera en corrales</p> <p>7.2 Número de animales faenados fuera del tiempo establecido</p> <p>8.1 Proyectos desarrollados</p> <p>8.2 Porcentaje de presupuesto destinado a nuevos productos</p> <p>9.1 Propuestas de consultorías recibidas</p> <p>9.2 Presupuesto asignado para consultorías</p> <p>10.1 Número de procedimientos desarrollados</p> <p>11.1 Número de servidores incorporados a la carrera administrativa</p> <p>11.2 Porcentaje de servidores a contrato</p>	<p>12.1 Porcentaje de personal formado</p> <p>12.2 Promedio de horas de formación del personal</p> <p>13.1 Promedio mes de capacitación y socialización</p> <p>13.2 Reuniones realizadas</p> <p>14.1 Servidores capacitados</p> <p>14.2 Servidores en puestos de dirección</p> <p>15.1 Capacitación asistida</p> <p>15.2 Horas de capacitación promedio de servidores de la planta</p>

3.4.4. Objetivos Estratégicos, perspectiva y fundamentación

La vinculación de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas y fundamentación no indica las razones por las cuales se ha planteado y permite conocer por qué se ha propuesto y además la presentación de que se quiere medir para verificar el cumplimiento del objetivo.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FUNDAMENTACIÓN
Incremento de los ingresos por ventas	Volumen de ventas	Los ingresos por ventas ayudarán a dar sostenibilidad a la empresa, al ser sustentable como producto de su gestión empresarial permitirá ir desarrollándose y ser menos dependiente de presupuesto municipal y tener una autonomía financiera, además los indicadores permitirán conocer la cantidad de animales faenados, la contribución de la gestión en el presupuesto e ir controlando el crecimiento de la gestión de ventas.
	Ingresos por ventas	
	Porcentaje de incremento de ventas	

Optimización de costos	Relación costos operativos con facturación	Se trata de conocer y estudiar el peso que tienen los costos operativos respecto de los ingresos por facturación de faenamiento y además saber lo que estos costos de producción representan en el costo total de la operación de la empresa.
	Porcentaje de disminución de costos de producción	
Sostenibilidad	Costos de administración	Verificar y estudiar el costo de administrar la empresa y relacionar con la rentabilidad de la empresa.
	Rentabilidad	

PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FUNDAMENTACIÓN
Mejorar la calidad sanitaria	Porcentaje de cumplimiento de procedimientos sanitarios	La mejora de la calidad del producto principal (faenamiento animal) es un beneficio directo al cliente y al cumplimiento de la misión institucional que tiene fundamento la calidad como satisfacción del cliente
	Porcentaje de mejoras sugeridas por los clientes	
		Permite estudiar el comportamiento de los

Cobertura	Porcentaje de ganado faenado fuera del camal	expendedores de carnes e ir verificando la incorporación de faenadores clandestinos.
Aumentar la satisfacción del cliente	Número de reclamos	Este contribuye directamente a saber si se está cumpliendo con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores de carnes mediante una encuesta.
	Nivel de satisfacción de cliente respecto de servicio	
	Calificación promedio de los reclamos	

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FUNDAMENTACIÓN
Cumplir con los tiempos de espera en corrales	Promedio de horas por animal en corrales	Previo al faenamamiento de animales estos deben cumplir con las normas establecidas en el proceso veterinario lo que ayudará a garantizar la calidad de la carne y al proceso de sanitización.
	Número de animales faenados fuera del estándar de tiempo en corrales	

Desarrollo de nuevos productos	Proyectos desarrollados	La empresa está instalando maquinaria y equipos de tecnología de punta, para lo cual también debe preparar nuevos sub productos de los derivados de las labores de faenamiento.
	Porcentaje de presupuesto destinado a nuevos productos	
Preparar a la empresa para proceso de certificación ISO	Propuestas de consultorías recibidas	Al ser una empresa en formación es necesario que implemente un proceso de certificación bajo normas ISO, lo que vendría a consolidarse como una entidad líder en la región.
	Presupuesto asignado	
Desarrollar procedimientos operativos	Número de procedimientos desarrollados	Para tener un control de los diversos procesos es indispensable tener documentado y desarrollar los procedimientos de acuerdo a los estándares establecidos para consulta y evaluación

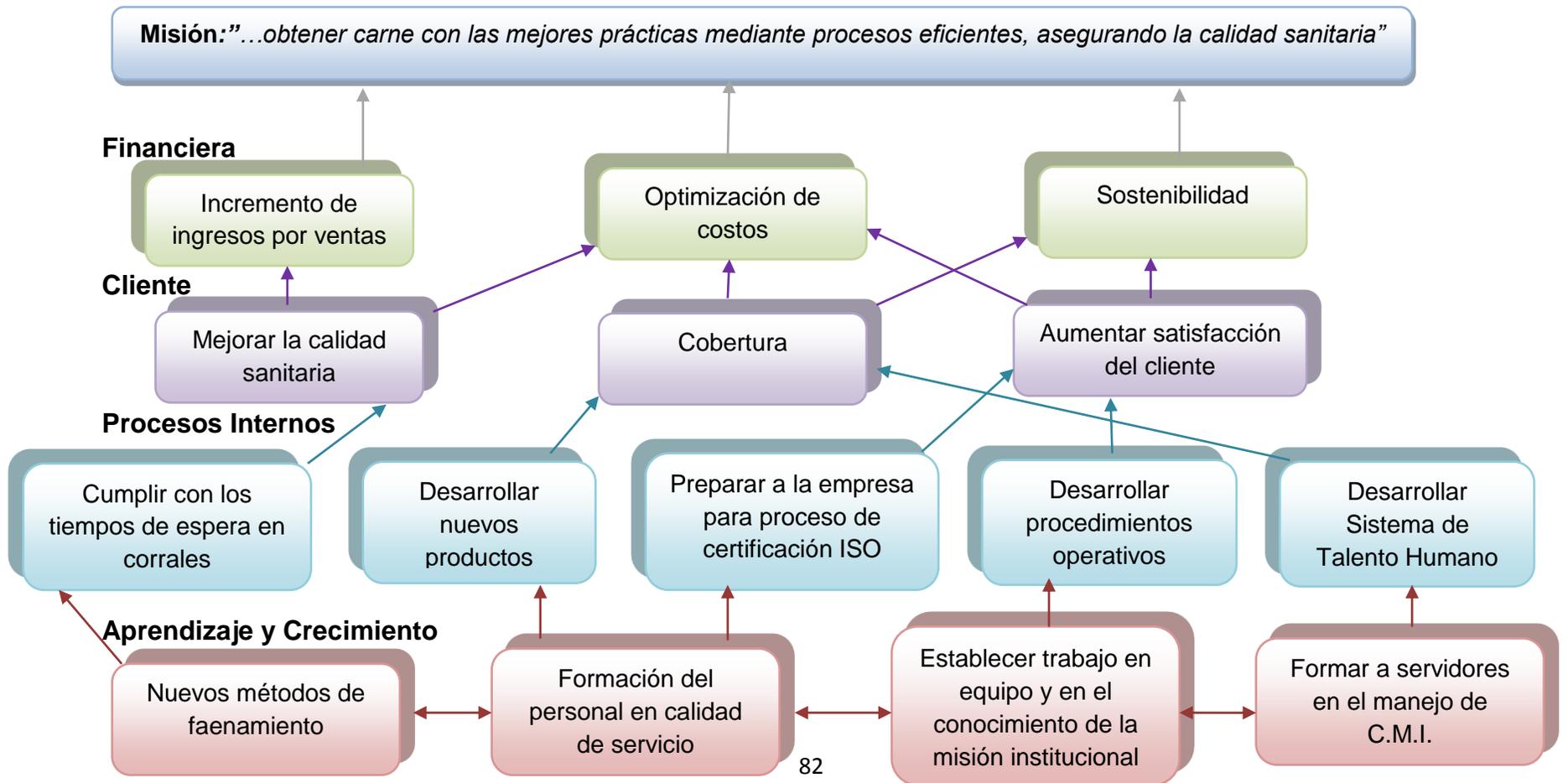
Desarrollar un Sistema de Talento Humano para carrera administrativa	Número de servidores incorporados a la carrera administrativa de la empresa	Permitirá que los servidores tengan un marco referencial sobre sus deberes y obligaciones y sobre todo un sistema que administre la evaluación del desempeño, promoción y los estímulos y sanciones en el cumplimiento de las funciones asignadas.
	Porcentaje de servidores a contrato	

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FUNDAMENTACIÓN
Formación del personal en calidad de servicio	Porcentaje de personal formado	La formación del personal es una herramienta que contribuye a la gestión por cuanto desarrolla habilidades y destrezas para el cumplimiento de las tareas asignadas
	Promedio de horas de formación del personal	
Establecer trabajo en equipo y en el conocimiento de la	Promedio mes de capacitación y socialización	El desempeño de las funciones asignadas y el trabajo en equipo

misión institucional	Reuniones realizadas	contribuirán a la eficiencia y economía empresarial, además permite interiorizar el conocimiento de la misión de la empresa.
Formar a servidores en el manejo del cuadro de mando integral	Servidores capacitados	Permite incorporar nuevos conocimientos para el manejo y gestión empresarial
	Servidores en puestos de dirección	
Nuevos métodos de faenamiento	Capacitación asistida	El desarrollar nuevos métodos contribuye al cumplimiento de la misión y a desarrollar nuevas tecnologías, fomentar las destrezas y habilidades de los servidores
	Horas de capacitación promedio de servidores de la planta	

3.5. Mapa Estratégico según los objetivos



3.6. Análisis de Ruta y sus Relaciones Causa-Efecto

3.6.1. Ruta uno

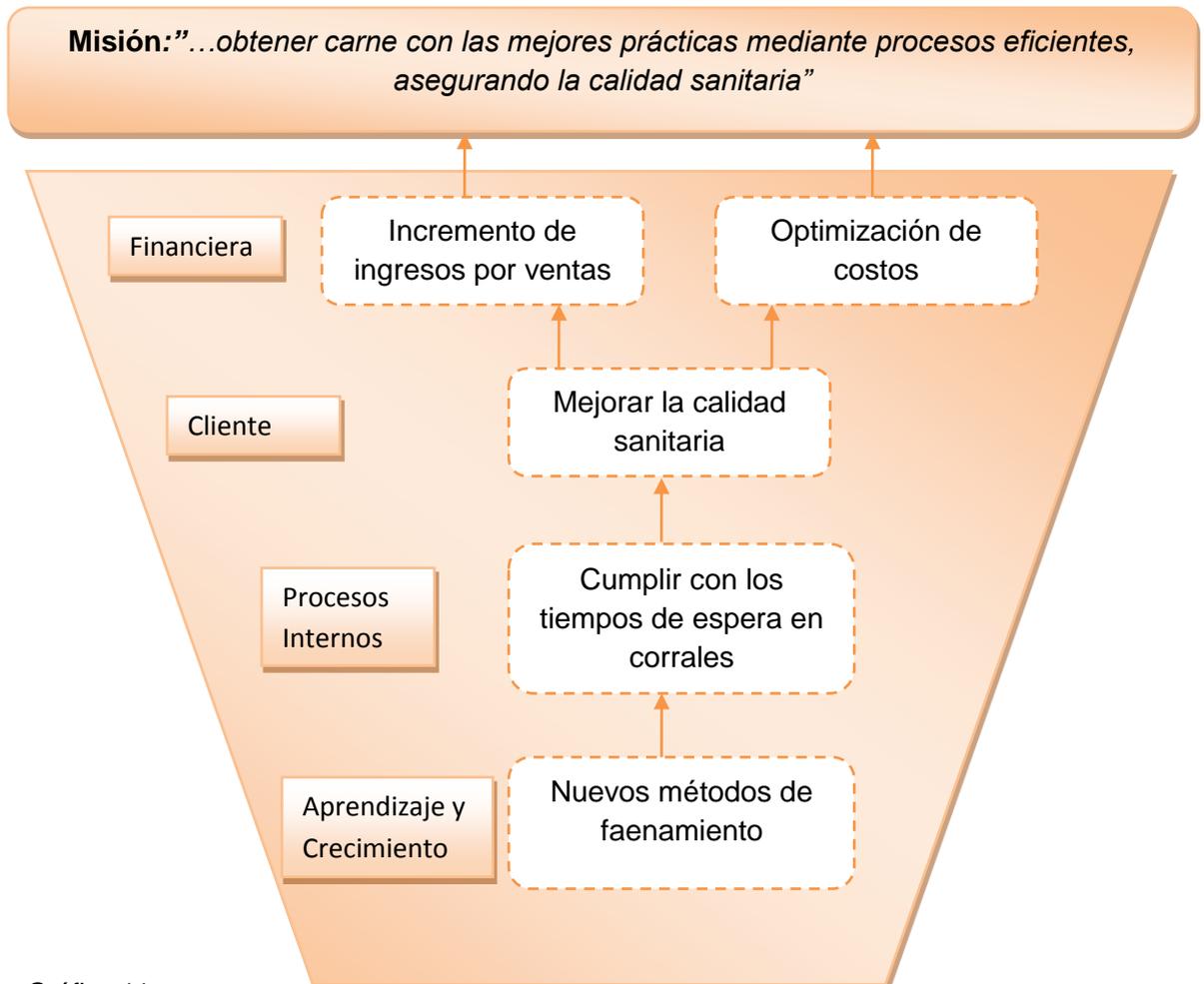


Gráfico 11

SI, hay una capacitación o formación en nuevos métodos de faenamiento, **ENTONCES**, se puede cumplir con los tiempos estándar que tienen que esperar los animales en corrales.

SI, se cumple con los tiempos de espera en corrales, **ENTONCES**, se puede mejorar la calidad sanitaria de los animales faenados y obtener una carne de calidad.

SI, se mejora la calidad sanitaria, **ENTONCES**, se puede incrementar los ingresos por ventas y optimizar los costos de producción de la empresa.

SI, se incrementa los ingresos por ventas y se optimiza costos de producción, **ENTONCES**, podemos cumplir con la misión institucional.

3.6.2. Ruta dos

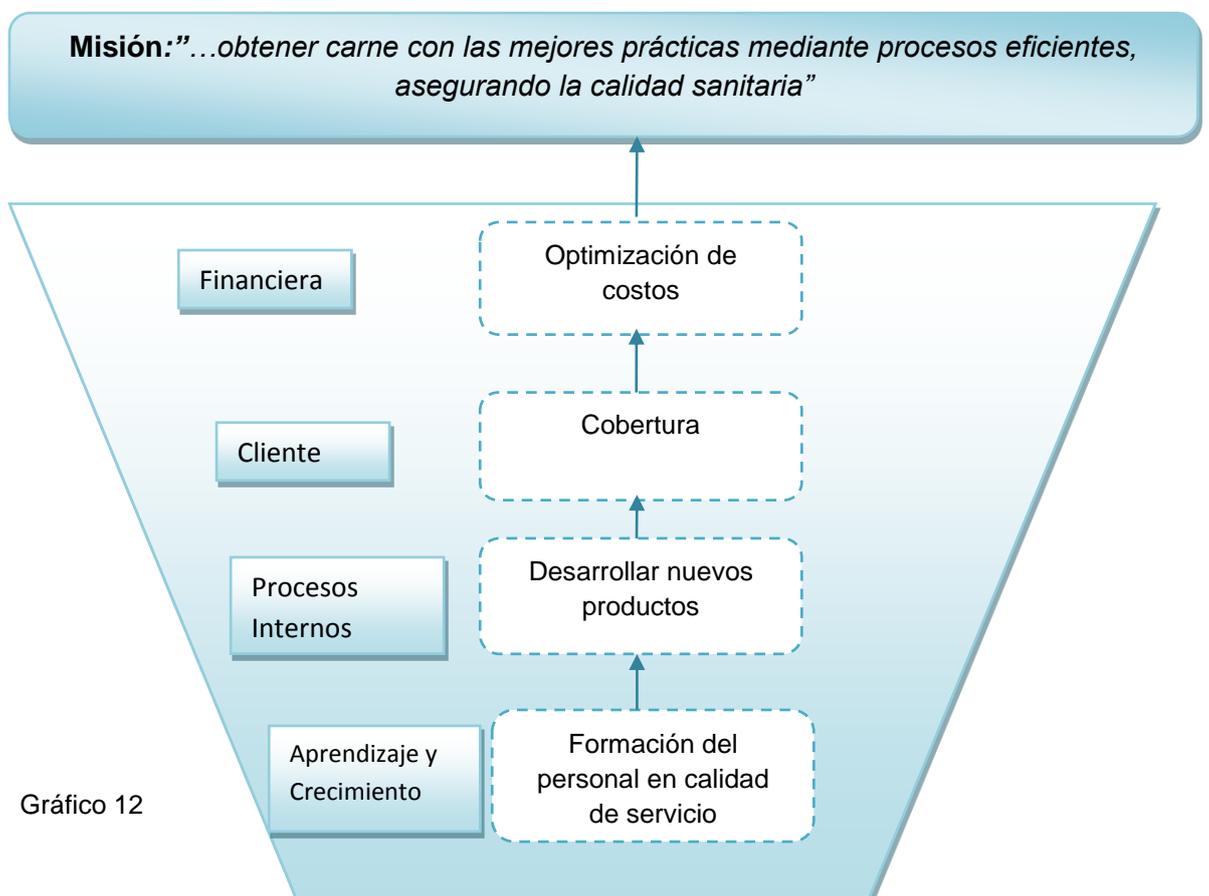


Gráfico 12

SI, se forma al personal en calidad de servicio es decir en la satisfacción del cliente, **ENTONCES**, podrán desarrollar los nuevos productos que requieran los clientes.

SI, desarrollan nuevos productos que demandan los clientes, **ENTONCES**, se puede realizar una adecuada cobertura del servicio, ya que los faenadores de otros lugares preferirán utilizar las instalaciones que ofrece la empresa.

SI, se mejora la cobertura del servicio de faenamiento y de otros productos que ofrece la empresa, **ENTONCES**, se puede optimizar los costos de producción de la empresa por los subproductos que esta genera.

SI, se optimizan costos de producción, **ENTONCES**, podemos cumplir con la misión institucional con eficiencia en el manejo de los recursos.

3.6.3. Ruta tres

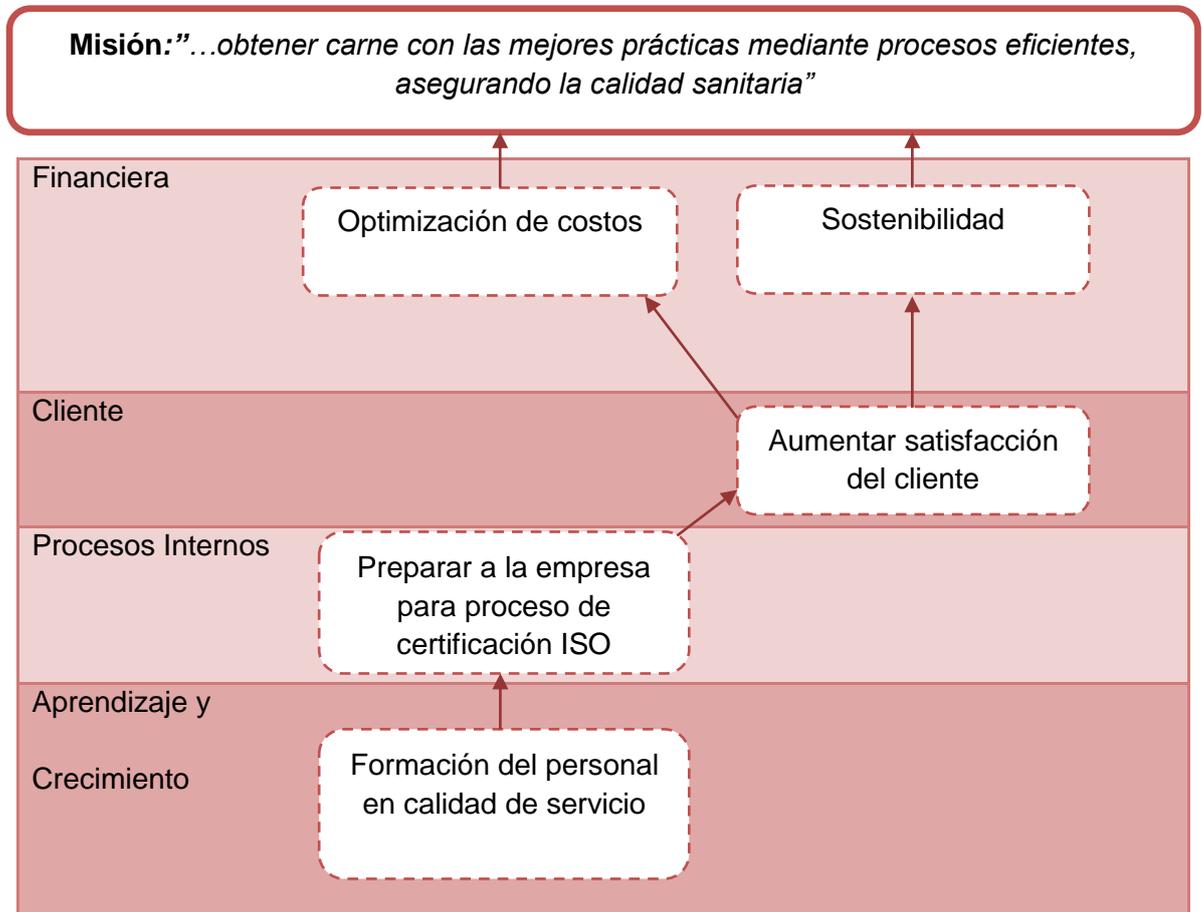


Gráfico 13

SI, se forma al personal en calidad, **ENTONCES**, podrán mejorar los procesos y preparar para que la empresa inicie el proceso de certificación ISO

SI, se organiza a la empresa para el proceso de certificación ISO, **ENTONCES**, aumentará la satisfacción de los clientes internos y externos.

SI, se tiene una buena satisfacción de los clientes por los servicios brindados y además los clientes internos cumplen con las normas y requisitos, **ENTONCES**, se puede optimizar los costos de producción y contribuir con la sostenibilidad de la empresa.

SI, se optimiza los costos de producción y esto hace que la empresa se vuelva sostenible, **ENTONCES**, podemos cumplir con misión con la institucional.

3.6.4. Ruta cuatro

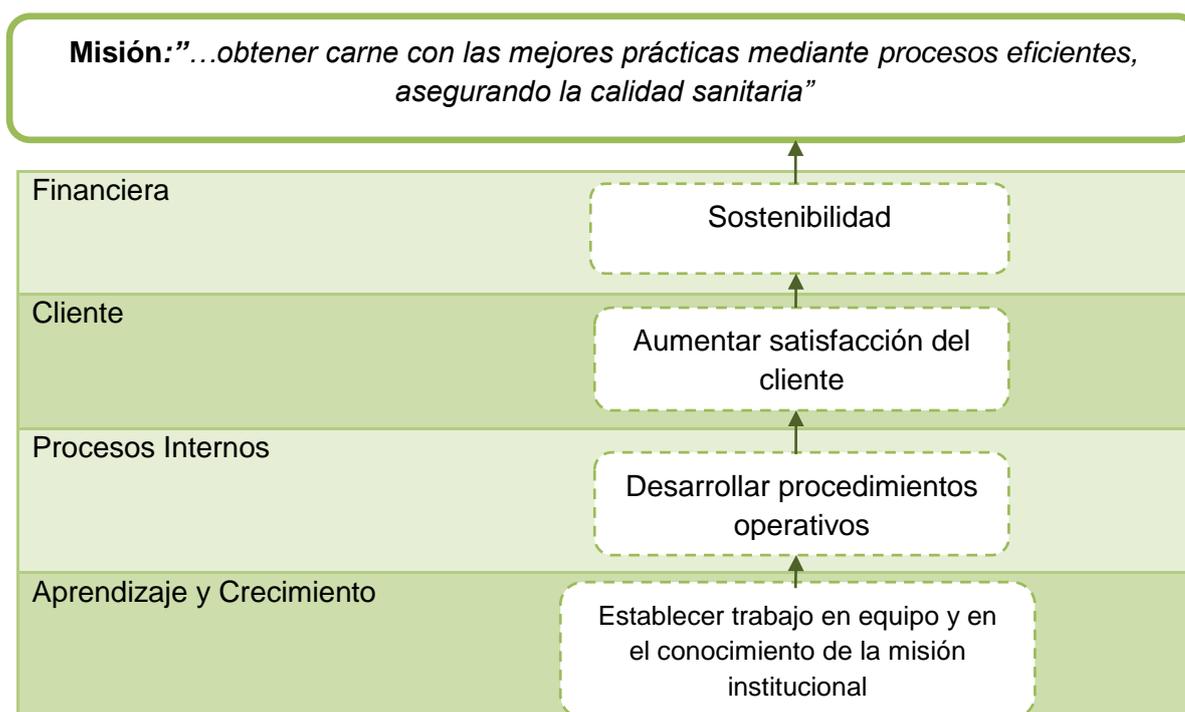


Gráfico 14

SI, emite una política y se profundiza como un valor institucional el trabajo en equipo, además se promueve en los servidores de la entidad el conocimiento

de la misión institucional, **ENTONCES**, se podrá establecer y desarrollar procedimientos operativos para mejorar los procesos internos.

SI, mejoramos los procesos internos producto de desarrollar procedimientos operativos para documentar y diagramar los diversos procesos para poder controlar mediante indicadores, **ENTONCES**, la empresa podrá dar cobertura con sus operaciones a las diversas áreas geográficas que el proyecto pretende.

SI, alcanzamos la cobertura geográfica que la empresa pretende y si su servicio es de calidad, **ENTONCES**, podremos optimizar los costos y la empresa será sostenible en lo financiero.

SI, somos sostenibles y la empresa puede manejarse de forma en que cumpla con los objetivos y tenga rendimiento que le permita sostenerse en el tiempo, **ENTONCES**, podremos cumplir con la misión institucional.

3.6.5. Ruta cinco

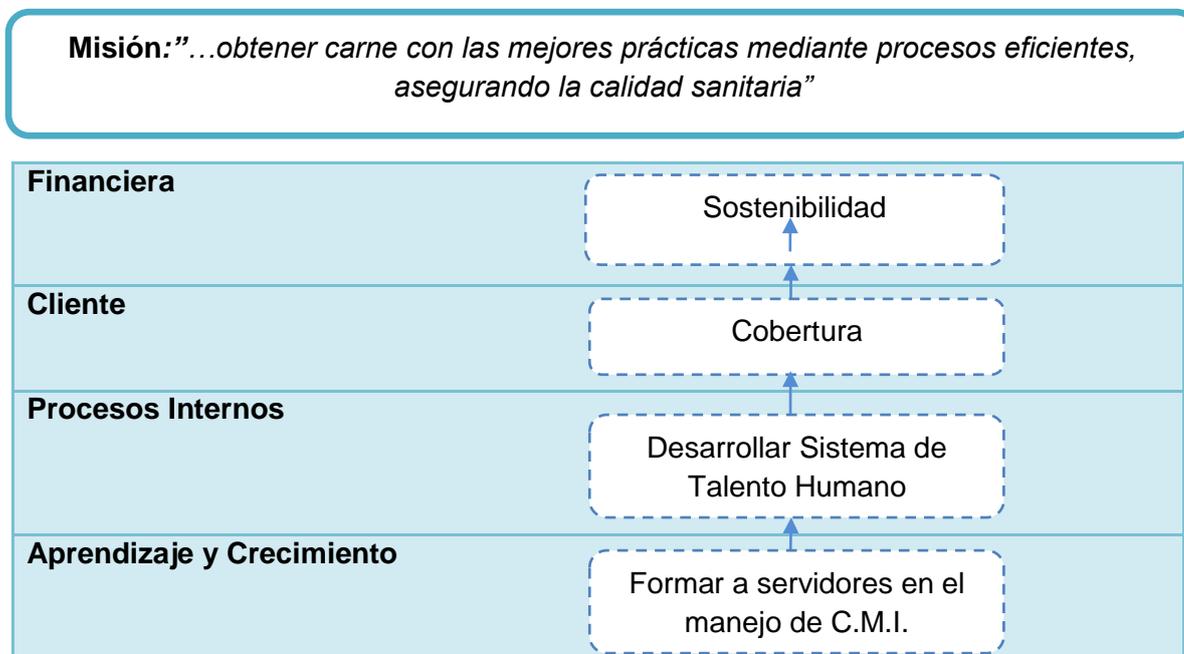


Gráfico 15

SI, se capacita y se da formación a los servidores de la empresa, cuerpo directivo, alta Gerencia, el manejo del Cuadro de Mando Integral, **ENTONCES**, se complementará con el desarrollo de un Sistema de Talento Humano.

SI, se viabiliza, los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y la salud de los servidores de la empresa, **ENTONCES**, la empresa dar la cobertura del diseño aplicado para la creación, como es el brindar un servicio al cantón Tulcán y a los sectores aledaños.

SI, brindamos cobertura para poder atender a los faenadores y otros usuarios de la empresa con calidad, para garantizar un producto en condiciones sanitarias óptimas, **ENTONCES**, se podrá satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer el proyecto empresarial y satisfacer sus necesidades.

SI, la empresa es sostenible económicamente y brinda servicios de calidad, **ENTONCES**, estamos cumpliendo la misión institucional.

3.6.7. Indicadores del Cuadro de Mando Integral

OBJETIVO	No.	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	META
PERSPECTIVA FINANCIERA					
1	1.1	Volumen de ventas mensual	cantidad de animales faenados	unidades	900 bovinos 1050 porcinos 158 ovinos
	1.2	Ingreso por ventas	Ingresos totales por ventas / Presupuesto institucional	%	90%
	1.3	Porcentaje de incremento de ventas	(Ingresos por ventas mes / ingresos por ventas mes anterior 1) x 100	%	5%
2	2.1	Relación costo operativo con facturación	(costos operativos / facturación) x 100	%	15%
	2.2	Porcentaje de disminución de costos de producción	(Costos de producción / Costo Total) x 100	%	5%
3	3.1	Costo de Administración	(Costo de Administración / Total Ingresos) X 100	%	3%
	3.2	Rentabilidad	(Resultado Neto / Patrimonio Neto) x 100	%	15%

OBJETIVO	No.	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	META
PERSPECTIVA CLIENTE					
4	4.1	Porcentaje de cumplimiento de procedimientos sanitarios	$(\text{Número de reclamos} / \text{Total de ganado faenado}) \times 100$	%	1%
	4.2	Porcentaje de mejoras sugeridas por los clientes	$(\text{Número de mejoras implementadas} / \text{Total de sugerencias de clientes}) \times 100$	%	80%
5	5.1	Porcentaje de ganado faenado fuera del camal	$(\text{Cantidad de animales faenados fuera del camal} / \text{Total de ganado faenado en el camal}) \times 100$	%	5%
6	6.1	Número de reclamos	Cantidad de reclamos por mes	unidades	
	6.2	Nivel de satisfacción de clientes respecto del servicio	$(\text{Puntaje total de la calificación del servicio} / \text{Número de clientes encuestados})$	cantidad	4,8
	6.3	Calificación promedio de los reclamos	$(\text{Puntaje total de la importancia reclamos} / \text{Número de reclamos})$	cantidad	1,5
7	7.1	Promedio de horas por animal en corrales	$(\text{Total en horas en corrales} / \text{Total de animales faenados})$	horas	10
	7.2	Numero de animales faenados fuera del estándar de tiempo en corrales	Cantidad de animales faenados fuera del tiempo establecido en corrales	cantidad	

OBJETIVO	No.	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	META
PERSPECTIVA CLIENTE					
8	8.1	Proyectos desarrollados	Número de proyectos de nuevos productos en ejecución	cantidad	
	8.2	Porcentaje de presupuesto destinado a nuevos productos	(Valor asignados a nuevos productos/Total presupuesto de la entidad) x 100	%	
9	9.1	Propuestas de consultorías recibidas	Número de propuestas recibida	cantidad	3
	9.2	Presupuesto asignado para consultoría	Cantidad de presupuesto asignado para consultoría	cantidad	
10	10.1	Número de procedimientos desarrollados	Cantidad de procedimientos desarrollados y aprobados	cantidad	
11	11.1	Número de servidores incorporados a la carrera administrativa de la empresa	Cantidad de servidores con nombramiento	cantidad	
	11.2	Porcentaje de servidores de contrato	(Número de servidores a contrato/Total de servidores de la empresa) x 100	%	15%

OBJETIVO	No.	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	META
PERSPECTIVA CLIENTE					
12	12.1	Porcentaje de personal formado	(número de servidores formados / Total de servidores de la empresa) x 100	%	10%
	12.2	Promedio de horas de formación del personal	(Número de horas de formación en calidad / Total de servidores de la empresa)	cantidad	
13	13.1	Promedio mes de capacitación y socialización	(Meses del año / Número de seminarios y/o talleres realizados)	cantidad	
14	14.1	Servidores capacitados	(Servidores capacitados / Total de servidores entidad)	cantidad	
	14.2	Servidores en puestos de dirección	(Servidores capacitados / Total de servidores en Área de Dirección)	cantidad	
15	15.1	Capacitación asistida	Número de servidores capacitados en nueva tecnología	cantidad	
	15.2	Horas de capacitación promedio de servidores de la planta	(Número de capacitación / Total de servidores del proceso de producción)	cantidad	

CAPITULO IV

Demostración de Hipótesis

4.1. Hipótesis

Es posible establecer indicadores para el Cuadro de Mando Integral que contenga el diseño de una estrategia de gestión para operar una empresa pública municipal.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño o indicadores que informa a la alta gerencia de la marcha de la organización hacia los objetivos trazados.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas entre sus objetivos dice que promueve que las empresas públicas u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera³⁸, como también lo indica en los principios de esta misma ley que demanda actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social³⁹.

³⁸ Ley Orgánica de Empresas Públicas, artículo 2 numeral 9, Registro Oficial suplemento 48. 16 octubre 2009

³⁹ *Ibidem*, artículo 3, numeral 3

Entonces al ser mandatario por la ley que rigen a las empresas públicas y conforme lo dispone la Constitución de la República de Ecuador que dice: *“...funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales...”*⁴⁰

El Cuadro de Mando Integral en el sector público significa romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos, vincula los programas de gobierno a la consecución de los objetivos y es un cambio de la cultura respecto de la información que proporcionan los indicadores de gestión.

Es una herramienta de gestión y a la vez de control de gestión que debe ser usado como un sistema de comunicación y de formación, más no como un sistema de control, ya que transforma la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas

De esta manera se demuestra que es posible establecer indicadores, sino que es una obligación de los entes públicos el realizar una gestión y proponer metas, objetivos que pueden ser estratégicos e integrarlos en un cuadro bajo las perspectiva de capacitar y desarrollar habilidades y destrezas en el personas, comprometerle bajo una cultura corporativa en la misión institucional, con la finalidad de mejorar los procesos internos para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios en el caso de la empresa pública, hecho que redundará en el logro de ingresos que permita la rentabilidad y la

⁴⁰ Artículo 315. Registro Oficial 449. 20 octubre 2008

sostenibilidad económica y financiera de la empresa pero siempre pensando en el cumplimiento de la misión institucional, por ello es necesario elaborar el Cuadro de Mando Integral bajo una estrategia de gestión para operar una empresa pública.

CONCLUSIONES

En la actualidad la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, no cuenta con indicadores de gestión ya que es una empresa en proceso de formación, por lo que el diseño de los indicadores servirá de línea base.

En la empresa, se pueden definir muchos indicadores, de hecho se tienen que elaborar para cada propósito dentro de cada proceso, con la finalidad de ir verificando el cumplimiento de las políticas para el desarrollo de la estrategia planteada, estos indicadores se deben medir en forma diaria, mensual y anual; donde varios servidores deben tener acceso a estos datos, los mismos que deben tener control de la Alta Dirección y la Administración de la Empresa, gestión empresarial tiene pocos elementos que miden y están a expensas de los resultados semestrales o anuales donde recién podrían tomar decisiones.

La actual administración de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, debe centrarse más en los factores que crean valor a largo plazo, incluyendo las medidas no financieras que indiquen cómo se están realizando los procesos claves de la gestión empresarial municipal sobre la base del cumplimiento de la misión institucional.

La carencia de un sistema que le permita medir e ir tomando correctivos al proceso administrativo y de operación de la empresa hace que la Alta Dirección y la Administración viajen cerrados los ojos por un camino difícil en un entorno que demanda la eficiencia y eficacia de las acciones por cuanto conducen una entidad con altísima responsabilidad social.

El nuevo modelo de gestión empresarial público que demanda la Constitución y su marco regulatorio, es que se debe desarrollar una gestión con alto grado de efectividad, si bien la empresa no busca la rentabilidad para aportar valor al inversionista, pero demanda la satisfacción de un servicio de faenamiento con alta calidad sanitaria, por lo tanto tiene la responsabilidad social es alta que deben atender los administradores públicos.

Con los indicadores de la perspectiva financiera proponemos recaudar más con una eficiente y de calidad en el faenamiento de animales con ello debe mejorar los ingresos y con costos adecuados por la eficacia de las políticas tendremos una empresa, que no solo sea sustentable, sino también sostenible en el tiempo, porque generará recursos para invertir en la modernización y ampliación del servicio, así cumplir con su misión institucional.

La misión institucional es brindar un servicio oportuno y de calidad para ello se han planteado la necesidad de que la empresa entre en un proceso de certificación ISO 9001:2008 con la finalidad de mejorar la relación con los clientes y el desarrollo de procesos y a esto sumamos servicio de calidad, obtendremos los resultados que la estrategia plantea.

El mejoramiento de los procesos internos es importante para el cumplimiento de la misión institucional, por ello se ha planteado cumplir con los tiempos que demanda tener los animales en corrales, en investigar en nuevos productos o subproductos del faenamiento animal, el documentar y desarrollar procedimientos en forma documentada y establecer un sistema de Talento Humano que permitirá iniciar con pie firme la gestión de la empresa municipal.

RECOMENDACIONES

Al Directorio de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán establecer una estrategia participativa entre clientes internos para definir indicadores tácticos, que permitan visualizar el logro estratégico propuesto, para evaluarlo y re direccionar de ser el caso, por ello se sugiere el Cuadro de Mando Integral con los indicadores planteados.

La Gerencia General debe establecer una estrategia empresarial y una táctica que involucre a todos los actores de la organización, así vincular lo financiero, los clientes, los procesos internos y el talento humano para idear o recoger algunos indicadores que apunte a un norte definido de la gestión empresarial municipal para controlar estos indicadores ligados con la estrategia.

A los directivos de la empresa deberán emprender en una amplia capacitación y entrenamiento a los servidores de la entidad para interiorizarles en el conocimiento de la misión, visión y valores institucionales, en el trabajo en equipo, integrando así los procesos internos que contribuirán a brindar un servicio de calidad y así contribuir con la perspectiva financiera de mejorar y de obtener ingresos para cumplir la responsabilidad y rentabilidad social.

La Alta Dirección de la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán adoptará el Cuadro de Mando Integral para controlar los indicadores y semaforización de estos con el objetivo de ir implementando los correctivos que demande la estrategia empresarial en el cumplimiento de la misión institucional, como un elemento primordial en la empresa que proporcione un marco, de

estructura y un lenguaje para comunicar a los clientes internos y externos, la ruta y su contribución al éxito.

La Gerencia General deberá definir indicadores que marquen la ruta trazada y su contribución a los objetivos estratégicos, monitoreo de estos y señalización del avance, evaluación y toma de decisiones frente a los factores internos y externos que se desarrolla las actividades empresariales.

BIBLIOGRAFIA

- Barros Da Silva J., Rodríguez González R., Una nueva visión del CMI para el sector público, Universidad de Valladolid
- Bernal, Torres, C. A. (2000): Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Editorial Pearson, Colombia
- Dávalos, N. Córdova, G, (2005): Diccionario Contable...y más, Serie Gestión Financiera y Control, Quito, Abaco.
- Goodstein, Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer, J. W. (1998): Planificación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Bogotá
- Kaplan, R., Norton, D. P. (2001): Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.com, Barcelona
- Senlle, A., ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia, Gestión 2000.com, Barcelona
- Océano, Centrum (2000): Contabilidad de Gestión, presupuestaria y de costos, Editorial Océano, Barcelona
- Océano, Centrum (2000): Enciclopedia del Empresario, Editorial Océano, Barcelona,
- Universidad Técnica Particular de Loja, (2009): Módulo IV Introducción al Diseño de Indicadores, Especialidad en Auditoría de Gestión de la Calidad, Loja
- Universidad Técnica Particular de Loja, (2009): Módulo II La Planificación Empresarial, Maestría de Gestión de la Calidad, Loja

- Universidad Técnica Particular de Loja, (2009): Módulo I Los Sistemas de Gestión de Calidad, Especialidad en Auditoría de Gestión de la Calidad, Loja
- INEN, Norma Internacional ISO 9001, Traducción Oficial, cuarta edición 15 de noviembre de 2008
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (2002)
- Registro Oficial 48 (2009): Ley Orgánica de Empresas Públicas,
- Registro Oficial 264 (2010): Ordenanza, Gobierno Municipal de Tulcán
- Asamblea Constituyente (2008): Constitución de la República del Ecuador
- www.degerencia.com
- www.rincondelvago.com
- www.wikipedia.org
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS, SERVIDORES Y CLIENTES DE LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO DE TULCÁN**

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario tiene por objeto conocer y determinar aspectos esenciales para el diseño de indicadores y la estructuración de un cuadro de mando integral

- 1. ¿Qué valores desea que esta empresa adopte y utilice en su toma de decisiones?**

- 2. ¿Señale cuáles de los siguientes considera que deben ser los valores corporativos de la entidad?**

Calidad	Trabajo en equipo
Responsabilidad	Responsabilidad social
Eficiencia	Otros que considere:
Trabajo en equipo	
Honestidad	
Ética	

¿Cuál cree que es la Misión de la empresa?

¿Cómo querría verle a la empresa en el 2014?

¿Identifique lo siguiente de la empresa:

Las fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

¿Cuáles deberían ser los objetivos estratégicos de la empresa?